

**UNITE D'ENSEIGNEMENT**  
**« GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GRH »**

---

**SOUS-MODULE DE BASE**  
**« Gestion des Ressources Humaines »**

**Références bibliographiques**

- Cadin et al. (2004), Gestion des ressources humaines, Dunod
- Weiss et al. (2005), Ressources humaines, Editions d'organisation
- Peretti (2001), Ressources Humaines, Vuibert gestion, 5ème édition
- Gomez-Meija, Balkin et Cardy (2001), Managing human resources, Prentice Hall, 3ème édition
- Guerrero (2004), Les outils des RH, Dunod.

**Auteur :**

Maxime MORENO [Maxime.Moreno@univ-tlse1.fr](mailto:Maxime.Moreno@univ-tlse1.fr)

**Date de dernière mise à jour :**  
Janvier 2008

**Nombre d'heures :**

- 15 heures en présentiel
- environ 50 heures de travail étudiant

UNITE D'ENSEIGNEMENT .....	1
LIMINAIRE.....	4
INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....	5
1. Qu'est-ce que la G.R.H. ? .....	5
1.1. L'évolution de la fonction .....	6
1.1.1. De la fonction personnel à la fonction RH .....	6
1.1.2. Les raisons de cette évolution .....	9
1.2. La fonction des années 2000 .....	10
1.2.1. Des missions spécifiques .....	10
1.2.2. Une approche contingente de la fonction .....	12
1.2.3. Une approche Client-Fournisseur.....	13
2. Les tendances lourdes de la G.R.H. (selon Dimitri Weiss et al.) .....	13
2.1. Une fonction stratégique .....	13
2.2. Décentralisation et internationalisation .....	14
2.3. Informatisation .....	14
2.4. La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) .....	15
3. Les autres activités de la fonction « personnel » du management des RH .....	16
Chapitre I. RECRUTEMENT ET INTEGRATION.....	17
1. La préparation du recrutement .....	18
1.1. Les besoins de personnels .....	18
1.2. Analyse et description des postes : .....	26
2. Attirer et sélectionner les candidats.....	26
2.1. La recherche des candidatures.....	26
2.2. La sélection des candidats .....	27
3. Retenir les nouveaux membres de l'entreprise.....	28
Chapitre II. L'EVALUATION .....	29
1. Les composantes d'un processus d'évaluation.....	30
1.1. Quel est le but de l'évaluation ? .....	30
1.2. Que doit-on évaluer ? .....	32
1.3. Qui participe à l'évaluation ? .....	33
1.4. Comment évalue t-on ? .....	33
1.5. Au nom de quoi évaluer ? .....	34
2. Les différents types d'évaluation .....	35
2.1. L'appréciation des compétences .....	36
2.2. L'évaluation de la performance.....	37
2.3. Les feed-back 180° et 360° .....	38
2.4. Les centres d'évaluation ou « assessment centers » .....	39
2.5. La gestion individuelle des parcours professionnels .....	39
3. Les difficultés de l'évaluation et les voies d'amélioration .....	40
3.1. Les difficultés de l'évaluation : .....	40
3.2. Les voies d'amélioration : .....	41
Chapitre III. LA REMUNERATION.....	42
1. Contraintes et objectifs de la politique de rémunération .....	44
1.1. Environnement concurrentiel et institutionnel .....	44
1.2. Politique de rémunération et stratégies externes et internes .....	45
1.2.1. Stratégies externes.....	45
1.2.2. Stratégies internes .....	45
1.3. Les comportements des salariés .....	46
1.4. Les impératifs de la gestion.....	47
2. Les systèmes de rémunération.....	47
2.1. Les variables qui influencent le système de rémunération (variables de pilotage).....	47
2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action).....	48
2.3. Les qualités des systèmes de rémunération .....	49
3. L'individualisation des rémunérations : intérêts et risques .....	53
3.1. Les intérêts .....	54
3.2. Les limites .....	54
4. La rémunération des compétences .....	54

4.1.	Les modes de rémunération des compétences .....	54
4.2.	L'efficacité de la rémunération des compétences.....	55
CONCLUSION.....		56

# LIMINAIRE

Dans les activités réservées au management des ressources humaines, certaines fonctions occupent une place importante en lien avec l'ingénierie de la formation et des systèmes de l'emploi (I.F.S.E.) objet du Master dans lequel nous sommes inscrits.

L'atteinte des objectifs de formation de l'I.F.S.E. nous engage donc à repérer puis à étudier des domaines d'activités très spécifiques tels que **le recrutement** qui a une incidence notable sur l'emploi, la qualité de service et sur la performance de l'entreprise, **l'évaluation** qui, complétée par la régulation a un fort impact sur la qualité, **la rémunération** qui satisfait une part de la motivation pour l'emploi, et **la formation** qui constitue un levier important de motivation, qualité, organisation et intérêt au travail.

Ainsi, après avoir abordé les généralités concernant la Gestion des Ressources Humaines en introduction, nous ferons une incursion dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la rémunération.

La formation et son développement à titre d'ingénierie seront l'objet d'étude du thème 3 et donc dissociés de cette partie.

# INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Dans une perspective segmentée ou très spécialisée, nous pourrions nous interroger sur le pourquoi des ressources humaines dans le domaine de l'ingénierie de la formation.

Nous avons choisi une approche contingente et donc globale de la formation. Il semble qu'il ne puisse en être autrement sinon à s'enfermer dans une technicité qui ne permettrait qu'une opérationnalité étroitement limitée.

Mais pour en arriver à ce constat il convient de franchir des étapes en se posant la question : qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.) ?

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>1</sup> Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

## 1. Qu'est-ce que la G.R.H. ?

### Définition :

P. Roussel<sup>2</sup> en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

---

<sup>1</sup> Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

<sup>2</sup> Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

## 1.1. L'évolution de la fonction

### 1.1.1. De la fonction personnel à la fonction RH

Historiquement, la gestion des hommes au cours du **19<sup>ème</sup> siècle** se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

La Fin **19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945** connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne<sup>3</sup>) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

#### **Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Philippe d'Iribarne est un homme d'affaires français et directeur de recherche du CNRS. Polytechnicien, diplômé de l'IEP de Paris, il est expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats. Depuis plusieurs années, Philippe d'Iribarne travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il part d'une définition de la culture prise à l'anthropologie. Celle-ci est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens. Avec son équipe "Gestion et Société" il élargit l'inventaire des cultures nationales en poursuivant les recherches et les travaux sur de nouveaux pays.

Selon Weiss<sup>4</sup> et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

#### **Depuis les années 1970 :**

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

<b>Approches des RH (J.Igalens<sup>5</sup>, 1991)</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

4 Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

5 Jacques Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse

## La G.R.H. comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Dans L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

D'après Weiss et col. (1999)<sup>6</sup>

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité quantitative externe du travail</li> <li>• Logique de CT ;</li> <li>• Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ;</li> <li>• Intervention de l'Etat ;</li> <li>• Négligence des ressources humaines internes ;</li> <li>• Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ;</li> <li>• Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).</li> </ul>	<p><b>Management idéologique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Discours idéologique,</li> <li>•2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise</li> </ul> <p><i>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</i></p> <p><b>Modernisation socio-productive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Recherche de flexibilité interne qualitative ;</li> <li>•2 Gestion anticipée des compétences</li> <li>•3 Approche proactive ;</li> <li>•4 Modèle de l'organisation qualifiante ;</li> <li>•5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.</li> </ul>

<sup>6</sup> Voir note bas de page n°4



### 1.1.2. Les raisons de cette évolution

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité.

Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002)<sup>7</sup> :

« Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

*Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.*

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

On note, dans les années récentes :

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

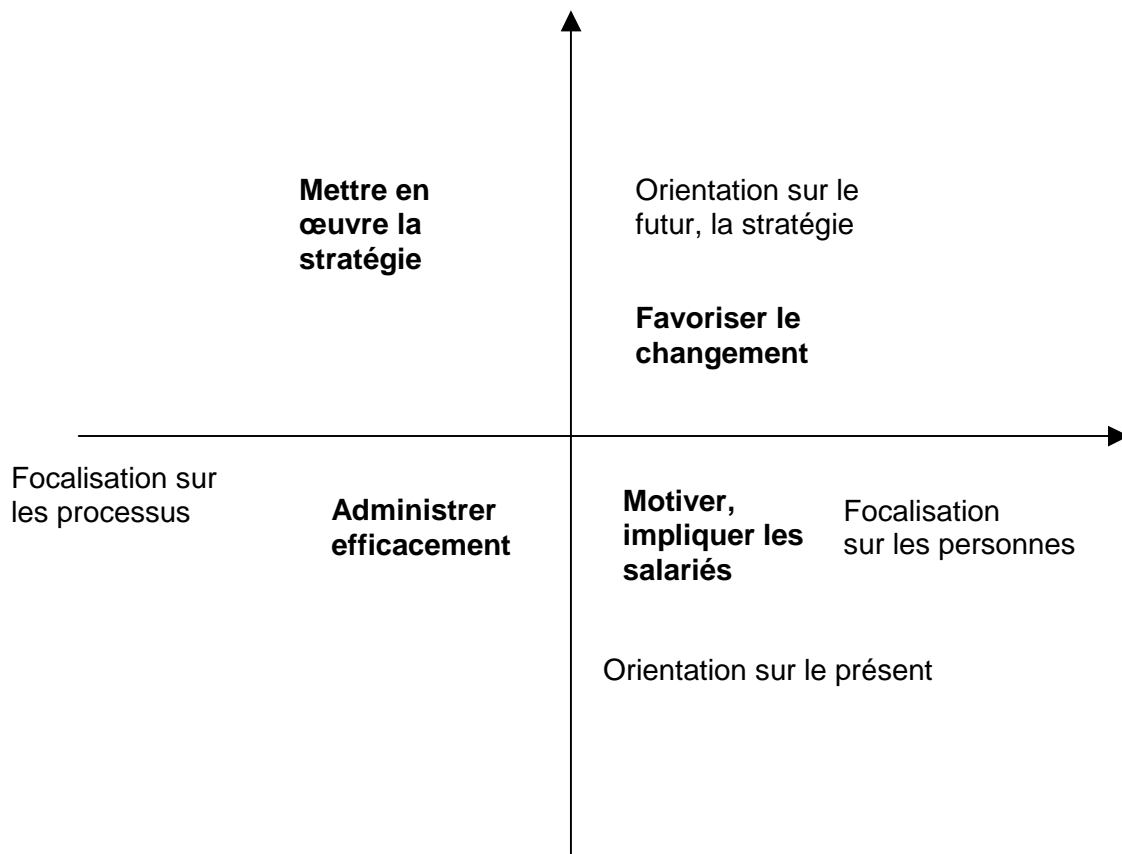
---

<sup>7</sup> Voir références fin de page 6.

## 1.2. La fonction des années 2000

### 1.2.1. Des missions spécifiques

D'après Peretti (1998, p.34)<sup>8</sup>



#### **Administrer efficacement :**

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

#### **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance... « Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;
- de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;

<sup>8</sup> Jean-Marie Peretti « Gestion des Ressources Humaines » chez Vuibert

- d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler<sup>9</sup> (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches,
- Partage du pouvoir,
- Promotion,
- Rémunération,
- Participation,
- Formation...

#### **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

#### **Mettre en œuvre la stratégie :**

Bélanger dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21 propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

---

<sup>9</sup> Constatant les problèmes de productivité de certaines entreprises américaines jadis prospères, Lawler (1986) présente un modèle de gestion le « High-Involvement Management ». Selon ce modèle, certaines pratiques en GRH favoriseraient la productivité, l'engagement et la mobilisation. Ces pratiques constituent des leviers qui apportent un avantage distinctif aux entreprises. Dans son ouvrage, Lawler (1986) s'intéresse plus spécifiquement aux quatre types de pratiques suivants : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire.

Fit<sup>10</sup> entre stratégies de Porter<sup>11</sup> (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), managing human resources, Prentice Hall.

#Stratégie	Caractéristiques organisationnelles	Management Ressources Humaines
<b>Domination par les coûts</b>	Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peut coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.
<b>Différenciation</b>	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.	Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.
<b>Spécialisation</b>	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

### 1.2.2. Une approche contingente de la fonction

Théorie de la contingence : chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques.

L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de

<sup>10</sup> Le fit résulte du croisement, pour un individu, entre la manière favorite d'atteindre ses objectifs et une orientation stratégique ou une méthode pour exécuter une tâche.

<sup>11</sup> Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise de l'université Harvard. Il est également spécialiste de l'économie du développement. L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie : l'intensité de la rivalité entre les concurrents ; le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution ; Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs. Ils ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).

G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.

**Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H.** : la fonction « personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus un nombre d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global. Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.

### 1.2.3. Une approche Client-Fournisseur

La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :

- 1- le dirigeant,
- 2- les actionnaires,
- 3- les salariés,
- 4- les organisations syndicales.

Ces clients ont des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H. soit considérée comme performante et créatrice de valeur.

## 2. Les tendances lourdes de la G.R.H. (selon Dimitri Weiss<sup>12</sup> et al.)

### 2.1. Une fonction stratégique

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble **orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation** »<sup>13</sup>

#### Définitions :

**Stratégie** : art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.

Dans l'organisation : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »<sup>14</sup>.

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est essentielle pour l'organisation. C'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience.

---

<sup>12</sup> « ressources humaines » aux éditions d'Organisation.

<sup>13</sup> Page 18 de « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, de S. St-Onge, M. Audet et H. Haines, 1998 ; Gaétan Morin Éditeur, 701 pages.

<sup>14</sup> Dans « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » d'André Petit, Laurent Bélanger, Charles Bénomou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergerou ; Editeur Gaétan Morin, Montréal, 1993, 740 pages.

La gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie (buts à atteindre), la mise en œuvre, et l'évaluation.

**Tactique** : composante de la stratégie, art de mener une bataille particulière.

Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci nécessite que les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

## **2.2. Décentralisation et internationalisation**

**La tendance à la contraction** du service R.H. organise un nombre réduit d'experts autour du noyau central composé du D.R.H. Ceci entraîne une focalisation sur l'aspect stratégique de la fonction.

**Une partie de la fonction est décentralisée** auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité.

Le rôle des cadres hiérarchiques se développe.

Qu'est-ce qu'un cadre ? Il s'agit d'une personne qui supervise au moins le travail d'une autre.

Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de G.R.H., d'abord parce que la qualité de la G.R.H. perçue par les employés repose sur la qualité des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent).

Le cadre hiérarchique doit chercher à :

- établir des relations efficaces, respectueuses et équitables ;
- assurer la supervision des employés, particulièrement dans le cas des P.M.E. où la fonction R.H. est souvent absente (cadre responsable des résultats de son équipe, de l'organisation du travail, de la sélection des employés, de l'évaluation de leur rendement et de la détermination de leur augmentation de salaire).

Le rôle des cadres en matière de G.R.H. devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux ressources humaines et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la G.R.H.

Il peut être envisagé une décentralisation de la G.R.H. poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de G.R.H.

La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation.

**L'Internationalisation** des entreprises les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable, les intranets monde...

## **2.3. Informatisation**

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de G.R.H. Les systèmes d'information (S.I.) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de G.R.H., en temps et au moment opportun (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière). Ceci libère les responsables R.H. des activités administratives (souvent décentralisées).

L'informatisation contribue à :

- augmenter la productivité ;
- l'amélioration du service ;
- développer la qualité des décisions R.H. ;
- partage de la fonction entre D.R.H. et hiérarchie ;
- anticipation.

**Selon Peretti<sup>15</sup>, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés dans :**

- la gestion de la paie,
- la gestion administrative du personnel,
- la G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc.

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

**L'intranet** facilite la communication et la transmission des informations. A titre d'exemple nous pouvons citer l'état des présences au travail, l'absentéisme, la gestion des congés et des sessions de formation...

**Les progiciel** qui sont des logiciels pro actifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de G.R.H. tel que la gestion paie ou du personnel...

**Systèmes experts** : en fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert.

## **2.4. La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.)**

Influence des actionnaires sur les pratiques des entreprises, notamment en matière sociale (conditions de travail...exemple d'entreprises boycottées sous l'influence des actionnaires), de communication boursière (fonds éthique) et d'environnement. La **responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.)** est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ...

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et, conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

La R.S.E. peut être à l'origine, pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

A titre d'exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise... en sont l'expression.

L'exercice de la R.S.E. demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise,

---

<sup>15</sup> Jean-Marie Peretti est professeur et chercheur français dans le domaine des ressources humaines. Il a écrit de nombreux ouvrages sur les ressources humaines, l'audit social et les rémunérations. Entre autres nous pouvons citer : « Gestion des Ressources humaines », 1998(réédition en 2006), chez Vuibert et « FAQ ressources humaines - Tout ce que vous souhaitez savoir », 2006, éditions. Fonctions de l'entreprise

ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La R.S.E. tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » selon la pensée de René Dubos<sup>16</sup>. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

### **3. Les autres activités de la fonction « personnel » du management des RH**

#### **L'administration du personnel qui recouvre :**

- l'application des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires et les mesures qui accompagnent la mise en œuvre des décisions R.H. ;
- l'administration courante (enregistrement et suivi des données individuelles) ;
- la tenue des documents imposés par la réglementation ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires ;
- la relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail ;
- le développement des outils informatiques de la fonction ;
- l'administration des rémunérations ;
- le calcul des charges sociales ;
- le calcul et répartition des avantages sociaux.

#### **La gestion des RH et des coûts inclut :**

- la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- le recrutement ;
- l'évaluation des emplois/postes ;
- l'évaluation des personnes ;
- la promotions et mutations ;
- le suivi des rémunérations ;
- la budgétisation des coûts de personnel ;
- la recherche d'allègement des coûts.

**La formation** : domaine qui connaît un développement très important depuis les années 1970 (1<sup>er</sup> texte sur la formation). L'investissement en formation est une préoccupation majeure des entreprises.

#### **Le développement social :**

- reconfiguration de l'organisation du travail,
- définition des postes et gestion des compétences,
- adaptation aux nouvelles technologies,
- projet d'entreprise,
- cercle de qualité,
- intéressement...

---

<sup>16</sup> René Dubos était ingénieur agronome. En 1923, il devient rédacteur à l'Institut international d'Agriculture à Rome. Une carrière de biologiste et chercheur aux États-Unis s'offre ensuite à lui. Vers la fin de sa vie, sa carrière de chercheur s'oriente vers l'écologie et notamment l'écologie globale. Selon lui qui disait « nous n'avons qu'une terre », « l'environnement doit être considéré au sens large, c'est-à-dire qu'il doit inclure non seulement le milieu inerte et vivant extérieur à l'espèce, mais aussi le milieu inerte et vivant qui lui est interne, c'est-à-dire la niche écologique que chaque espèce façonne et les membres qui la composent. Ainsi, vis à vis de son environnement, toute espèce doit-elle être considérée à la fois dans ses parties et son tout ».



**L'informatique et la communication :** définition d'une politique d'information cohérente avec ses objectifs et ses choix. Utilisation de la voie hiérarchique pour diffuser les informations...l'encadrement doit donc être sensibilisé et formé.

**L'amélioration des conditions de travail :** responsable des R.H. a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.).

**Les relations sociales :** soient les relations à titre individuel avec les instances représentatives des salariés, les syndicats, ou plus largement, conduite des négociations collectives.

**Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel :** le D.R.H. partage ses attributions entre 4 domaines (procédures et méthodes de gestion du personnel, traitement des cas individuels, solution des problèmes collectifs)

**Les relations externes :** relations avec inspection du travail, sécurité sociale, conseil des Prud'hommes et avocats, police, enseignement...

## **Chapitre I. RECRUTEMENT ET INTEGRATION**

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation

La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liés à cette procédure mais nous renvoi aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel.

Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement ?

Comme en toute démarche d'ingénierie, la création est précédée du diagnostic et de l'analyse. Quelles sont donc les différentes phases précédant le recrutement ?

**Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes :**

- la définition de poste,
- la définition de profil,
- l'identification des sources de recrutement,
- la mise en place des moyens de recrutement,
- la campagne de recrutement,
- la sélection,
- la décision d'embauche,
- l'intégration

Afin d'entrer dans cette phase active, il est nécessaire de mobiliser l'encadrement concerné par le recrutement. C'est-à-dire le manager qui a fait part de son besoin en personnel.

**Le rôle des cadres en matière de recrutement se définit comme suit, d'après St Onge et al.<sup>17</sup> :**

- identification des besoins,
- participation aux entrevues de sélection,
- décision d'embauche de tel ou tel candidat,
- accueil des nouveaux employés,
- intégration des nouveaux employés dans les équipes de travail.

Les processus de recrutement sont soulignés dans l'ouvrage de J.M Peretti, Gestion des ressources humaines en 1998, p.197 (voir note de bas de page n°15).

## **1. La préparation du recrutement**

### **1.1. Les besoins de personnels**

**L'identification des besoins** émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois (Peretti, p.168).

L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs...

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation.

L'autorisation du recrutement engage la procédure de définition du poste et du profil.

---

<sup>17</sup> Page 44 de « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, de S. St-Onge, M. Audet et H. Haines, 1998 ; Gaétan Morin Éditeur, 701 pages.

**L'anticipation des besoins** de main d'œuvre n'est pas d'essence nouvelle dans la gestion du personnel.

Les premières pratiques de gestion prévisionnelle sont antérieures à la G.P.E.C.

Les années 1960 voient apparaître la gestion prévisionnelle des effectifs et la planification stratégique, puis la gestion prévisionnelle des carrières (ouvrage de Jardillier<sup>18</sup>, « la gestion prévisionnelle du personnel » en 1972).

Notons, l'influence de l'école des relations humaines (vue dans le thème introduction aux organisations) sur la gestion prévisionnelle des compétences (G.P.C.) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.), dans lesquelles sont pris en compte les besoins du salarié.

Les terminologies sont multiples : Gestion des effectifs, gestion des carrières (recherche d'une adéquation des individus aux emplois de l'entreprise ; à l'origine cela concerne principalement les cadres), la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) apparaît dans les années 1970 ; la prise de conscience que la gestion des effectifs, des qualifications ne doit pas être seulement faite en période de croissance mais aussi en période de récession cherchant ainsi la prévention des crises), gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.), gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)...

#### La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.)

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences)<sup>19</sup> ».

Elle a une dimension collective (les R.H. sont ressource stratégique à part entière) et individuelle (parcours professionnel du salarié).

C'est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en R.H. (de façon générale on peut parler de GPRH, à l'instar de Gilbert et Parlier, dans Ressources humaines, sous la direction de D. Weiss, 1999). La GPEC s'appuie sur la notion d'emploi-type.

La GPEC a reçu une forme de consécration institutionnelle avec le volet « Emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (loi Borloo n°2005-32).

La GPEC comme instrumentation de GESTION, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) :

- 1 la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi
- 2 la Gestion Anticipée des Compétences.

Des textes juridiques encadrent la démarche GPEC :

- La LOLF (loi organique relative aux lois de finance) de 2001, oblige la fonction publique à modifier son mode de fonctionnement, passage d'une logique de moyens à une logique de résultats mesurés par des indicateurs de performance.

Cette loi bâtie sur deux principes :

- 1 Principe de liberté consiste en l'introduction de souplesse de la gestion des fonds publics dans le cadre d'une programmation pluriannuelle.
- 2 Principe de responsabilité qui permet la transparence dans l'élaboration et l'usage du budget. Ceci implique une logique de suivi et de prévision des ressources.

---

<sup>18</sup> Pierre Jardillier est consultant et enseignant en psychologie du travail. Pour lui, l'émergence de l'économie européenne, marquée par des valeurs humanistes de droit, de justice et de solidarité, dans la mondialisation, est probablement la dernière chance qui nous soit donnée de construire une société du travail au service du développement humain. Selon lui, cette chance ultime, chaque citoyen peut la saisir par ses choix professionnels, économiques et politiques.

<sup>19</sup> Selon Michel Parlier et Patrick Gilbert dans « Ressources Humaines » Weiss, p.498

Remarque : une loi organique est celle qui précise les conditions d'application de la constitution, elle a une autorité supérieure aux lois ordinaires.

- Article L 320-2 du Code du Travail : « dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens du II de l'article L. 439-1 qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire au sens des deuxième et troisième alinéas de l'article L. 439-6 comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article »

Ainsi :

- une négociation triennale avec le comité d'entreprise afin de l'informer et le consulter sur la stratégie de l'entreprise et les conséquences qu'elle pourrait avoir sur les emplois et la rémunération ;
  - une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur ce qui en découle : formation, Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés
- Articles L320 et 321 du CT, Loi n°391 relative au droit à la formation professionnelle tout au long de la vie, Art. L322 – 9 : accord aide de l'Etat pour remplacer des salariés en formation.
  - Dispositif: EDEC, Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences. Accord entre l'Etat, les partenaires sociaux (professionnelles et syndicales)  
Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en oeuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluriannuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. Fondée sur le dialogue social et le partenariat, la démarche EDEC repose sur deux dimensions complémentaires :
    1. Volet prospectif: réalisation d'études visant à établir un diagnostic économique et social des hypothèses d'évolution à court terme et à moyen terme et des préconisations d'actions pour accompagner des évolutions des emplois et des compétences.(sur un secteur d'activité et/ou un territoire)
    2. Volet déploiement de l'action du dispositif EDEC : ADEC dont le but est d'anticiper les conséquences en matière d'emploi et de compétences des mutations économiques, sociales et démographiques. Ceci passe par la réalisation d'actions concertées dans les territoires pour permettre aux actifs occupés de faire face aux changements à venir.

## La notion de compétence

... « Dans la vie il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent<sup>20</sup>. »

Donner une définition de la compétence peut paraître présomptueux. En revanche, tenter de définir cette notion à l'éclairage de l'histoire et des différents auteurs, maîtres en la matière, semble plus accessible.

En 1990 Dominique Thierry<sup>21</sup> propose cette définition : « Ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salariés. »

Pour David Courpasson et Yves-Frédéric Livian<sup>22</sup> en Octobre 1991 : « La compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation, au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle, est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH. »

L'approche du MEDEF en 1998 était la suivante : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Pour Guy Le Boterf<sup>23</sup>, en 2001, la compétence consiste à « *savoir mobiliser et combiner des ressources*. ».

A la même époque, Philippe Zarifian<sup>24</sup> fonde la compétence sur l'initiative, la prise de responsabilité et le bon sens ou l'intelligence pratique des situations de travail qui dépendent d'une combinaison entre des aptitudes professionnelles et personnelles. Pour lui, la compétence se définit en fonction d'une situation de travail.

---

<sup>20</sup> Antoine de Saint Exupéry dans « Vol de nuit »

<sup>21</sup> Dominique Thierry a été le créateur de Développement et Emploi aux côtés de Renaud Sainsaulieu, et son délégué général de 1981 à 2002 après avoir eu douze ans d'expérience chez Rhône-Poulenc. Ingénieur à Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Caen, il est diplômé de Sciences Po Paris et docteur en sociologie. Auteur d'une quinzaine d'ouvrages dont " La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences " (1993), " L'entreprise et son environnement local " (1995), " L'entreprise face à la question de l'emploi " (1996), " A la recherche du temps convenu " (1998). Il a mobilisé Développement et Emploi sur l'égalité professionnelle. Depuis plus de vingt-cinq ans, enseignant à l'Institut d'études politiques de Paris, il a été membre de plusieurs commissions officielles (Commissariat au Plan, Conseil Supérieur de l'Égalité). Il est président du conseil d'orientation de l'ARACT Île-de-France (Association régionale pour amélioration des conditions de travail) et membre de l'Observatoire de la Parité.

<sup>22</sup> D. Courpasson est professeur de sociologie des organisations et du management à l'Ecole de Management de Lyon. Il s'intéresse aux théories du pouvoir et de la domination, aux régimes politiques, aux questions de moralité et de solidarité dans les contextes organisationnels. Y-F. Livian est professeur de gestion des R.H. à l'I.A.E. de Lyon III. Ses recherches portent sur l'évolution des organisations en lien avec le modèle de la compétence et sur les rôles et fonctions de l'encadrement intermédiaire.

<sup>23</sup> Docteur en Lettres, Sciences Humaines et Sociologie, Guy Le Boterf est auditeur de l'Institut International de l'Audit Social. Il dispose d'une longue expérience de conseil en ingénierie des ressources humaines, en formation et en management dans de très nombreuses entreprises et organisations.

<sup>24</sup> P. Zarifian est Chercheur en sociologie générale et sociologie des modèles d'organisation et du travail. Il est Professeur de sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée.

Antoine Masson et Michel Parlier<sup>25</sup>, en 2004 synthétisent ainsi la notion de compétence : « Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »

Nous pouvons constater, à l'aide de ces définitions volontairement limitées à quelques auteurs que la notion de compétence est difficile à cerner, mais qu'il s'agit aussi d'une qui se construit en fonction du développement et du contexte social de l'entreprise.

Pour autant, chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoirs, savoir-faire, et savoir-être et des compétences dites distinctives qui distinguent les individus performants d'autres qui le sont moins. Ces ressources appartenant aux individus, auxquelles font appel les auteurs cités précédemment, sont les caractéristiques de chacun telles que les concepts du soi, les traits de caractère, les motivations, de fait, la personnalité de chacun.

Un fait peut être constaté : la compétence constitue une part importante du capital immatériel de l'entreprise.

Avec Cécile Dejoux<sup>26</sup> franchissons un autre cap. Selon elle, la compétence peut s'approcher en trois niveaux :

1. Individuel □ la personne en situation de travail (couple individu/situation de travail) ;
2. Collectif □ les compétences individuelles « *augmentées d'un effet de groupe provenant de la dynamique collective des acteurs.* », (compétence issue de l'agrégation de celles des membres de l'entreprise, synergie) ;
3. Organisationnel □ met en oeuvre la stratégie de l'entreprise (ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède).

Ces différentes postures, individuelle, collective et organisationnelle, projettent elles mêmes vers des applications différenciées. Chaque niveau et fonction dans l'entreprise renvoient à un type de compétences à mobiliser.

Notons que la compétence n'a rien de figé. Elle se situe dans l'action. Elle est mobilisée et mobilisatrice.

Elle varie en fonction de l'objectif fixé et de son niveau d'exigence, de l'environnement et du contexte dans lequel elle se développe.

S'attarder au constat en matière de compétences peut avoir quelque chose de réducteur. En revanche, il est intéressant d'observer la mobilisation et le management des compétences qui provoquent une création de valeur.

---

<sup>25</sup> A. Masson dispose d'une formation en Sciences Humaines et GRH. M. Parlier est Responsable du département Compétences Travail Emploi de l'Anact et professeur associé à l'IAE de Lyon. Tous deux sont auteurs d'un guide pratique des démarches compétence « Les démarches compétence » Editions Anact, collection Agir Sur 172p, 12/2004

<sup>26</sup> C. Dejoux est maître de conférences au CNAM et enseigne la GRH à l'IAE de Paris. Elle a contribué à « l'encyclopédie des ressources humaines » chez Vuibert en 2006.

Valeur conjuguée :

- parce que l'organisation devient alors apprenante par son activité formatrice et permet ainsi une l'employabilité et la possibilité de progression individuelle et collective ;
- parce que l'entreprise à l'aide du gain en compétence gagne en performance et prend ainsi de la valeur ajoutée.

Un constat doit être fait, nous renvoyant au référentiel de compétences construit comme indicateur de référence se fondant sur les missions, les activités, le savoir, la maîtrise et l'être.

Ainsi se posent les questions : quelles missions, permettant d'exercer quelles activités, établies sur quels savoirs, s'appuyant sur quelle maîtrise à l'aide de quels comportements ? Ces question permettent d'identifier les compétences qui apparaissent aussi dans d'autres circonstances telles que : les entretiens d'appréciation, les comités d'évaluation ou à la suite de l'observation d'incidents critiques...

Le référentiel permet d'établir une hiérarchie des performances des salariés.

Pour la construction des référentiels, les compétences, qui relèvent des activités exercées, s'expriment sous forme de verbes d'action.

Le référentiel doit se limiter aux tâches ou activités les plus importantes afin de permettre la liberté nécessaire à la créativité. De plus, une fiche comportant toutes les activités nécessaires pour occuper un poste serait inopérante par la difficulté à repérer l'agent précisément adapté au poste décrit. Le référentiel se fonde sur la compétence au plan du métier plutôt qu'à celui du poste.

Le niveau de maîtrise des compétences requises pour un emploi-type doit être clairement établi.

Notion d'emploi-type qui constitue la base du répertoire français des emplois élaboré par le CEREQ<sup>27</sup> et celle du ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois, utilisé par l'ANPE). Elle permet de couvrir quasiment toutes les branches d'activité

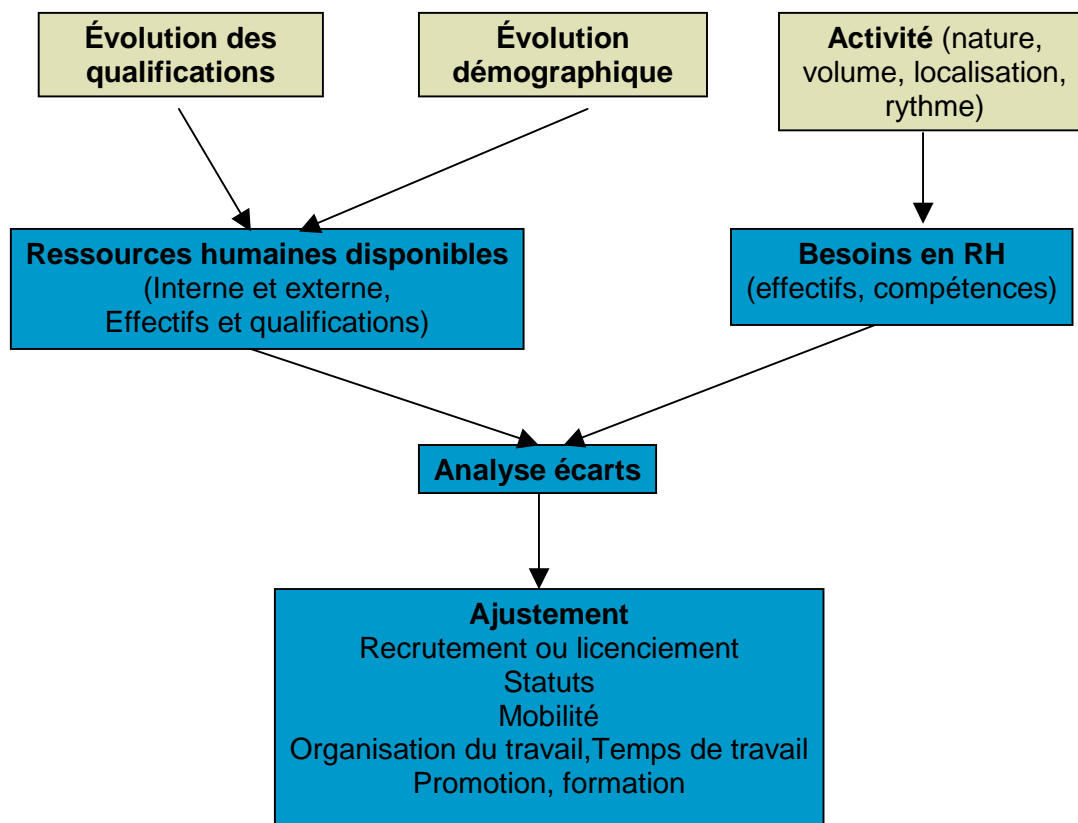
Un emploi-type se définit selon quatre axes :

- 1 la technicité : techniques spécifiques mises en œuvre dans l'emploi ;
- 2 l'information : informations provenant à l'emploi et traitement ;
- 3 la relation-communication : univers relationnel de l'emploi ;
- 4 la contribution économique : valeur ajoutée de l'emploi.

Après avoir vu les notions de base de la GPRH, à l'aide du schéma suivant emprunté à JM. Peretti nous allons consulter les mécanismes et les étapes clef de la GPEC puis nous verrons son intérêt et ses limites.

---

<sup>27</sup> centre d'étude et de recherche sur les emplois et les qualifications



*Commentaires du schéma proposé par Peretti :*

Analyse préalable de :

- L'évolution démographique de l'emploi actuel :  
Elle est fonction de l'âge des personnes, des départs à la retraite, des démissions, décès ou licenciement autre qu'économique. Les questions sont relatives aux taux d'évolution de ces facteurs : sont-ils identiques aux années précédentes ?, sont-ils différents ?
- L'évolution des qualifications :  
Par la prise en compte des formations et de la politique de formation de l'entreprise afin d'évaluer les compétences disponibles à terme.

Vient ensuite la projection à 5 ans des RH disponibles afin de pratiquer :

- L'évaluation des besoins :  
Qui est fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses investissements, de ses objectifs de productivité et des compétences nécessaires.
- La comparaison :  
Permettant de déterminer une situation de sureffectif ou de sous effectif.
- L'ajustement :  
Par les licenciements, les recrutements, la mobilité, les promotions internes...

Ce schéma est controversé et ne peut être considéré que dans ces aspects de canevas qui se caractérisent par :

- la difficulté à élaborer et à expliciter une stratégie, donc à prévoir les besoins en compétences qui en découlent ;
- la non prise en compte des souhaits des salariés,



- le manque de distinctions opérées dans les entreprises entre les familles professionnelles (logique de regroupement de poste en raison de caractéristiques communes) mal adaptée et ne prenant pas en compte le contexte relationnel dans lequel l'emploi est effectué.
- Les salariés ont du mal à se repérer par rapport à un emploi type dans lequel ils ne reconnaissent pas leur emploi. Ceci nécessite un effort de communication du DRH afin de sensibiliser les salariés à leur emploi et à ses évolutions... (forum métier).

Néanmoins, les modèles de GPEC comportent aussi certains avantages :

- l'utilisation d'un langage commun (différence entre compétences requises et compétences disponibles) quel que soit l'emploi,
- pallie la difficulté d'identification de l'évolution des emplois. La concentration sur les compétences des salariés permet de raisonner indépendamment des spécificités des emplois et de se concentrer sur les compétences que les personnes devront détenir.
- l'additif d'une dimension qualitative à la gestion de l'emploi grâce à la notion de compétence.
- la codification des compétences peut se faire en fonction, du potentiel estimé, des savoirs faire opérationnels, des démarches intellectuelles (raisonnement adopté par le salarié qui lui permet de s'adapter à d'autres situations).

Les étapes clef de la GPEC d'après F. Kerlan<sup>28</sup>, 2004, « Guide de la GPEC », chez Dunod éditeur :

1. Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans
2. Élaborer une stratégie organisationnelle sur la période
3. Dédire les conséquences RH
4. Identifier les métiers indispensables
5. Définir les fonctions et les emplois
6. Établir les référentiels de compétences
7. Analyser les écarts
8. Établir les réseaux de mobilité interne
9. Réaliser des simulations
10. Établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences

Les intérêts de la GPEC :

- analyse de l'existant,
- rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise.
- Cohérence des mesures d'ajustement.

Limites de la GPEC

- La gestion des compétences difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peut varier d'une situation à une autre.
- Prévoir les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en perpétuel mouvement.
- Les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération.

---

<sup>28</sup> Françoise Kerlan, est consultante indépendante en "GPEC et conduite de projet". Elle possède une expérience très complète de la formation et du management des ressources humaines. Elle conseille des comités de direction sur le redéploiement des compétences, des responsables de formation et des directions opérationnelles, notamment, aide à définir une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, identifie les compétences complémentaires pour accompagner le développement d'une firme. Elle anime des formations "sur mesure" et conçoit des supports pédagogiques.

Nous venons d'évoquer le contexte changeant. L'environnement immédiat dans lequel se développent les compétences est le poste de travail. Pour permettre une identification des compétences à mettre en œuvre, l'analyse et la description du poste sont nécessaires.

## **1.2. Analyse et description des postes :**

Selon B. Legrix de la Salle<sup>29</sup> dans Tous DRH, *Recruter ses collaborateurs*, « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ».

Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail...

Elle est essentielle et selon Peretti (1998, p.198), elle permet de fixer :

- les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- les qualités de personnalité,
- la fourchette de rémunération du poste,
- la présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

L'analyse du poste conduit à proposer une description du poste.

Illustration : Peretti (1998, p.157-160)

La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise. (Cadin, p.260)

## **2. Attirer et sélectionner les candidats**

### **2.1. La recherche des candidatures**

Différentes méthodes sont utilisables :

- La proposition interne qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. Solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeables. De plus, ceci permet d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise (si l'entreprise recherche une stabilité !).
- Les candidatures externes, utiles quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement (de culture par exemple), dans une optique d'innovation.

---

<sup>29</sup> Bruno Legrix de la Salle est professeur de RH dans le Groupe ESSEC. L'ouvrage en cause est supervisé par JM. Peretti

Remarque : poids des conventions collectives dans un milieu syndiqué qui peuvent obliger à recruter en interne.

Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable. Dans ce sens, certaines conventions ou règlements intérieurs des entreprises imposent :

- Affichage des postes,
- Tableau de remplacement
- Les modalités de recrutement.

L'inventaire des RH (expérience, formation, compétence) permettant l'accès à cette procédure rend nécessaire un système informatique de gestion des ressources humaines (SIRH) mis à jour avec précision.

Recruter en externe :

- APEC et ANPE,
- Associations d'anciens élèves,
- Annonce des demandeurs d'emploi parues dans la presse,
- Parrainage par un salarié de l'entreprise,
- Partenariat avec grandes écoles et université,
- Lien avec les collectivités territoriales, insertion,
- Stage, contrat de professionnalisation,
- Relations de proximité,
- Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps,
- Foire d'emploi,
- Internet.

L'entreprise peut procéder à la recherche elle-même, faire appel à un cabinet de recrutement, recourir à l'approche directe (chasseur de tête).

Quels que soient les moyens mis en œuvre, l'entreprise doit communiquer à sa cible qu'elle recrute.

Remarque : un recrutement coûte environ 25% du salaire annuel, plus ou moins selon que la recherche est faite par l'entreprise ou par un cabinet de recrutement.

## **2.2. La sélection des candidats**

La sélection des candidats est une étape critique car le coût d'une erreur de recrutement est important.

Les questions qui se posent :

- quels sont les outils de sélection qui offrent le meilleur rapport qualité/prix ?
- quel est leur degré de fiabilité ?

...

### 1<sup>ère</sup> étape : le tri des CV

Il nécessite une définition précise des critères de tri, selon le profil du poste, étant donné la masse de CV à trier.

De manière générale, 3 à 10 candidats sont retenus pour un poste.

## 2<sup>ème</sup> étape, l'évaluation des candidats sélectionnés par :

- des tests pour appréhender les capacités professionnelles, la personnalité (tests SOSIE et PAPI, Weiss, p.70), test de situation (assessment centers). Problème de légitimité de ces tests auprès de ceux qui les passent et influence sur l'image du recrutement d'une entreprise donc in fine sur l'attraction des demandeurs d'emploi.
- Un entretien individuel ;
- Un entretien de groupe (pour identifier les capacités de communication, de leadership face à la résolution d'un problème en groupe).
- Graphologie (parfois)

*Remarque :* loi Aubry du 31 décembre 1992 (RH de Weiss, p.60-61)

Les dispositions juridiques de ce texte ont orienté les pratiques de sélection. Elles doivent se limiter à un questionnement relatif à ce qui est nécessaire pour l'emploi à pourvoir. Néanmoins, le texte reste flou sur les aptitudes professionnelles et le comportement. Par ailleurs, la définition des capacités nécessaires est difficile.

Les méthodes de sélection sont choisies en fonction du type de poste à pourvoir, de la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), des conditions du marché de l'emploi, des contraintes de budget et de délais, des expériences précédentes en matière de recrutement.

A l'issue de cette campagne de sélection, une décision doit être prise. Cette phase est très subjective.

Remarquons que le décideur en la matière, en observant les critères préalablement élaborés et clairement établis, garantit une stabilité sociale laissant une place amoindrie à la controverse et évite la discrimination.

## **3. Retenir les nouveaux membres de l'entreprise**

Afin de retenir les salariés, il convient d'abord, dès leur entrée dans l'entreprise de les accueillir puis de les intégrer en leur permettant de s'approprier la culture de l'entreprise.

L'accueil de la nouvelle recrue est une étape déterminante dans le succès du recrutement.

Il faut lui transmettre les informations sur les activités, les structures et les réseaux de l'entreprise, la présenter aux collègues, s'assurer que les attentes du cadre de proximité sont bien communiquées... Le cadre hiérarchique joue un rôle fondamental à ce niveau là.

Les pratiques d'accueil apparaissent dans les bilans sociaux des entreprises.

Dans certaines entreprises, l'accueil est confié à un tuteur sélectionné par la hiérarchie.

L'intégration de la nouvelle recrue participe à sa socialisation, processus par lequel l'individu adhère aux normes et valeurs de l'organisation. Ceci permet à l'individu de bien réagir aux événements, d'accepter la réalité du travail, de composer avec la résistance au changement, de traiter avec son supérieur... Souvent, on donne à la nouvelle recrue des documents sur l'entreprise, ses produits... Des livrets d'accueil sont aussi conçus dans ce sens.

Suit une période d'intégration, plus longue, qui doit permettre d'éviter le turnover massif des nouveaux entrants. Ce suivi d'intégration prend la forme concrète de rencontres individuelles, de réunions, de contacts avec les responsables des équipes de travail.

Dans les grandes entreprises des séminaires d'intégration sont réalisés à destination des cadres confirmés et des diplômés de l'enseignement supérieur.

Notons que l'une des pratiques privilégiées de l'intégration est la formation. Sur ce point, le champ est ouvert à votre réflexion connaissant les objectifs du Master !

Pour conclure cette partie concernant le recrutement d'une façon fort schématique, nous pouvons envisager huit étapes à un recrutement :

1. définir le poste et les besoins afférents (moment du besoin et pour quel service) ;
2. définir le profil à l'aide du référentiel de compétence ;
3. prospecter, par quels moyens (ANPE, APEC, ...) ;
4. définir les moyens de recrutement, CV, questionnaires, entretiens, bureaux de recrutement (« chasseurs de têtes »)... ;
5. déterminer et choisir les moyens de sélection ;
6. sélectionner avec des moyens clairement établis ;
7. recruter ou embaucher puis contracter (CDI, contrat à l'essai, CDD...) ;
8. Intégrer. Quel outil, mieux que la formation permet d'intégrer un agent nouvel entrant ?

La GPRH s'inscrit comme il l'est explicitement précisé dans la « prévision », et donc dans la mise en œuvre d'une stratégie et des investissements par anticipation à certaines situations plus ou moins prévisibles. Au cours du déroulement de cette démarche de projet, des résultats sont attendus. Ces contrôles doivent être envisagés en termes d'évaluations.

## Chapitre II. L'ÉVALUATION

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Lesquelles ?

- formation,
- promotion,
- mobilité,
- rémunération...

Ensuite, de nombreux aspects concernant la personne donne lieu à une évaluation (nous utilisons le terme d'évaluation le considérant plus large que celui d'appréciation, que concerne la pratique en entreprise (selon Cadin et al. 2002). Notons toutefois qu'évaluation et appréciation sont souvent employés l'un pour l'autre.

Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération...

La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés. Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.

Une question cruciale est celle du caractère juste de l'évaluation : le salarié peut estimer que ses compétences, efforts, comportements n'ont pas été bien évalués, que l'évaluation se fait à la tête du client, que tous les aspects le concernant dans le cadre du travail ne sont pas pris en compte, qu'un de ses collègues a eu une meilleure évaluation alors qu'il travaille moins bien que lui... La perception de justice ou d'injustice liée à l'évaluation détermine en partie son acceptation par le salarié et donc la légitimité de cette pratique dans l'entreprise. A noter que la perception de justice n'est pas seulement, liée au résultat de l'évaluation (justice distributive) mais aussi aux procédures d'évaluation et à la mise en œuvre de l'évaluation (justice procédurale), ainsi qu'au comportement de la personne chargée de l'évaluation (justice interactionnelle).

Pourtant, l'évaluation est souvent présentée comme quelque chose de simple, un entretien annuel avec le N+1 qui dispose d'une grille plus ou moins formelle (du guide d'entretien à la grille de critères).

L'entretien n'est que la face visible de l'évaluation et l'image de simplicité est en fait erronée. Le principal défi que doit relever l'évaluation est l'acceptation des personnes intéressées, les évalués et les évaluateurs.

Afin de ne laisser qu'une place réduite à la subjectivité, la première règle à observer en matière d'évaluation est l'entente autour des valeurs évoquées plus haut (identité de vocabulaire, de terminologie...), de reconnaissance des attributions de chacun, des modalités de réalisation, des causes et des conséquences, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur.

La réalisation des évaluations est encadrée par la loi :

En matière de recrutement et d'évaluation, les articles L 121-6<sup>30</sup> et L 121-7<sup>31</sup> du Code du Travail fixent les règles.

De la même manière, la convention collective des banques reprend les modalités de réalisation de l'évaluation :

- les procédures ; ainsi l'entretien programmé à l'avance pour en permettre la préparation par l'évalué et l'évaluateur ;
- les points à aborder obligatoirement tels que la formation et objectifs de carrière ;
- les conditions de validité subordonnées à la rédaction d'un écrit dont le salarié a connaissance et qu'il doit signer.

L'évaluation couvre un vaste domaine de pratiques ou de nombreuses situations peuvent être évaluées, à tel point qu'elle est souvent galvaudée. Comment parer à ce travers ?

## **1. Les composantes d'un processus d'évaluation**

Cinq questions principales doivent être posées :

1. Quel est le but de l'évaluation ?
2. Que doit-on évaluer ?
3. Qui participe à l'évaluation ?
4. Comment évalue t-on ?
5. Au nom de quoi ?

### **1.1. Quel est le but de l'évaluation ?**

Cette question semble triviale, pourtant cette étape est souvent négligée.

D'après Roger Monié en 1986 (in Cadin et al. (2002), p.299), les principales raisons sont :

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;
- responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
- faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;

---

<sup>30</sup> Article L121-6 du Code du Travail « Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi. »

<sup>31</sup> Article L121-7 du Code du travail « Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en oeuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

- favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;
- servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
- fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
- améliorer la productivité ;
- rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
- valoriser les hommes...

Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :

- suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet ;
- maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, en suivant et en rationalisant les décisions individuelles ;
- contrôler la hiérarchie et la structurer en repérant les dysfonctionnements ;
- améliorer le système d'informations ;
- évaluer les cadres appréciateurs.

Pour le management l'évaluation permet au cadre :

- de réaliser un diagnostic de son unité ;
- d'améliorer les relations avec les collaborateurs.

Remarque : l'appréciation traduit la manifestation du rôle RH du cadre dans son unité, complétée par d'autres fonctions telles que la formation de ses agents et l'animation harmonieuse du groupe.

Pour la GRH l'évaluation représente :

- la gestion qualitative et quantitative des emplois ;
- l'évolution des grilles de qualification ;
- la gestion des rémunérations ;
- la formation ;
- la gestion des carrières.

Pour l'apprécié, l'évaluation est significative :

- d'amélioration du travail, d'autonomie, d'appréciation des compétences grâce au feed-back ;
- de possibilité de s'exprimer ;
- de connaître son supérieur ;
- d'exprimer ses désirs en termes d'évolution de carrière...

Bernard Galambaud<sup>32</sup> en 1985 recense trois grands types d'objectifs :

- l'évaluation proprement dite ;
- la création d'un dialogue social ;
- un soutien en termes de formation, carrières, mobilité...

Pierre Caspar et Jean-Guy Milet en 1990 dans « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques », aux Editions liaisons, envisagent l'évaluation comme :

- la réalisation d'un bilan formel des activités accomplies et des résultats ;
- la définition de nouveaux objectifs négociés, des plans d'action et la possibilité de faire adopter une stratégie ;

---

<sup>32</sup> Bernard Galambaud, professeur à l'ESCP-EAP, directeur du programme de Mastère Spécialisé en management des hommes et des organisations, est également l'un des principaux animateurs d'Entreprise & Personnel.

- la gestion des RH en définissant les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution ;
- la facilité d'évolution dans les métiers par gestion prévisionnelle des emplois ;
- la possibilité de faire évoluer les collaborateurs avec la gestion prévisionnelle des compétences ;
- le renforcement de l'adhésion et la faculté de générer la motivation ;
- la responsabilisation du management ;
- la possibilité d'assurer la cohérence entre orientations individuelles et collectives ;
- l'instauration d'une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des prestations ;
- le développement de la clarté des relations interpersonnelle ;
- le lien entre l'énoncé des faits et les action.

Le problème tient souvent dans la multiplicité des objectifs visés, car il semble difficile qu'un seul outil permette de les atteindre tous. Il convient donc de bien définir ce qu'il est souhaitable de réaliser, sans être trop ambitieux, et de mettre en place l'évaluation adaptée. L'existence d'objectifs est nécessaire afin de légitimer l'évaluation (notamment lorsque les effets sont réels) et d'éviter qu'elle devienne un rituel sans fondement.

## **1.2. Que doit-on évaluer ?**

L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :

- la personne de façon globale, dans un environnement « général » ;
- les comportements au travail, individuels ou collectifs ;
- le potentiel ;
- les compétences...

Les finalités de l'évaluation ou de l'appréciation sont :

- les compétences du salarié en rapport avec les exigences du poste et les moyens alloués ;
- les performances individuelles ;
- la qualification professionnelle, le positionnement dans la classification et le parcours professionnel du salarié ;
- les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle.

La difficulté réside dans le fait que ces objets d'évaluation sont souvent liés. Ainsi évaluer les résultats revient à évaluer comment ils ont été obtenus, donc les comportements au travail.

Une fois l'objet de l'évaluation choisi, il faut rendre clair sa définition et les critères d'évaluation. Si les résultats sont à évaluer, il convient d'abord de déterminer la valeur attribuée au terme « résultat » (nombre de pièces produites, qualité..), de définir les différences entre résultat individuel et collectif, puis de déterminer les critères d'évaluation...Ceci afin de réduire toute interprétation et la part subjective de l'évaluation.

A cet effet il est alors nécessaire d'identifier les acteurs de l'évaluation afin de coordonner l'échange qui doit se produire.



### **1.3. Qui participe à l'évaluation ?**

L'évaluation relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation ou de l'entreprise qui en donne les grandes lignes.

Les acteurs de l'évaluation sont :

- les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction ;
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation ;
- les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie...De fait, la comptabilité et le service du personnel ;
- les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité ;
- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc., soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;
- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation individuelle ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évalués sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique.

Un salarié peut occuper plusieurs de ces rôles, en cas d'auto-évaluation, il est la fois producteur et évalué. Il peut être concepteur dans le cadre d'une négociation des objectifs de l'évaluation.

Une autre question fondamentale tient dans le nombre d'appréciateurs : un ou plusieurs l'arbitrage devant se faire entre proximité et objectivité. Souvent c'est l'encadrant de proximité (n+1) qui en est chargé. Néanmoins, les sources peuvent être multipliées (appréciation à 180° et 360°).

### **1.4. Comment évalue t-on ?**

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective et subjective de la performance,
- Adaptabilité des critères,
- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation,
- Ne pas lier évaluation et licenciement,
- Former les appréciateurs et les appréciés,
- Rechercher la transparence
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

De façon restreinte, des temps indispensables fixent matériellement l'évaluation. Il s'agit de :

- ↳ la date de l'appréciation qui relève d'un choix par rapport aux périodes de tension, de calme, à la réalisation des plans salariaux ; de fait, par rapport à la vie, aux mouvements et au rythme de l'organisation ;
- ↳ l'élaboration et la validation de la grille ;
- ↳ l'information et la formation des appréciateurs ;
- ↳ le lancement de l'appréciation ;
- ↳ le tableaux de bord ;
- ↳ l'archivage.

Ceci concerne l'aspect visible de l'évaluation, techniques et outils utilisés ensemble ou séparément, et n'en donne qu'une vision partielle. L'avant et l'après l'évaluation sont des étapes centrales, gage d'efficacité, d'acceptation et de légitimité de l'évaluation.

**Cette approche de l'évaluation est affiliée à la logique du management scientifique.**

En effet, ce mode de management confère une prépondérance accordée à l'objectivité autour de la volonté de fonder une technologie de l'appréciation afin d'éviter la subjectivité de l'évaluateur. C'est une logique encore en vigueur dans l'administration publique française et dans l'armée.

L'appréciation est basée sur le poste. Les exigences du poste sont traduites en comportements porteurs de performance.

Les théories de **la motivation issues du courant des ressources humaines** mettent l'accent sur le feed-back, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de reconnaissance. L'entretien d'appréciation est envisagé dans ce cadre comme un moment privilégié d'écoute et de communication. La qualité de l'entretien peut susciter la confiance, la motivation et construire les termes d'un contrat psychologique entre un salarié et son supérieur. Cette approche de l'entretien est très vivace et suscite de nombreux travaux de recherche.

**Le courant managérial de prise de décision** pointe les conséquences des entretiens, les décisions adoptées en termes de salaire, de promotion, de formation... En fait, les décisions concrètes de salaire s'appuient peu sur l'appréciation. De même, les changements d'affectations renvoient souvent à des jeux sociaux. Ceci explique en partie la ritualisation des entretiens et la diminution de leur réalisation.

In fine, la question est celle du pouvoir de l'appréciateur. Pour ce dernier, la diminution des appréciations conséquence de la réduction des entretiens réduit les opportunités d'avoir des répercussions en termes de GRH.

Dans cette perspective, il convient de constater le manque de pouvoir décisionnaire dont dispose le manager de proximité qui détient pourtant les informations pertinentes.

Cette posture renvoie à la question suivante.

### **1.5. Au nom de quoi évaluer ?**

Cette question est relayée par celle de la légitimité de l'appréciateur, sommet stratégique de l'entreprise.

En effet, l'évaluation doit être acceptée par l'ensemble des salariés. Ceci tient en partie dans la cohérence entre l'évaluation et les valeurs de l'entreprise. L'évaluation doit donc se concevoir et se réaliser en fonction d'un référentiel.

Par exemple, une entreprise qui cherche à rester leader sur son marché va orienter l'évaluation vers les objectifs qu'elle doit atteindre pour conserver sa position (élargissement de la clientèle et conséquemment, appréciation des vendeurs en fonction des ventes conclues...).

Dans le cas d'une volonté de changement telle que passer du fonctionnement d'une entreprise publique à une entreprise privée (France Télécom) en sensibilisant les fonctionnaires à des normes de productivité, l'évaluation peut être un outil pertinent. Elle permet de diffuser les nouvelles normes et d'orienter les comportements des salariés.

Les structures des organisations ont aussi un effet sur les pratiques d'évaluation (d'après E. Enriquez<sup>33</sup> (1976) in Cadin et al. (2002, p.308)).

---

<sup>33</sup> Eugène Enriquez est professeur émérite à l'université Paris VII Denis-Diderot, co-directeur du laboratoire de changement social, co-rédacteur en chef de la revue internationale de psychologie. Il a entre autres publié « De la horde à l'Etat » (1983), « Les figures du maître » (1991) et « L'organisation en analyse » (1992) « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise » 1997.

	<b>Structure charismatique</b>	<b>Structure bureaucratique</b>	<b>Structure coopérative</b>
<b>Objet</b>	Qualités personnelles du sujet	Conformité aux comportements professionnels requis	Performance réalisées/objectifs fixés
<b>Procédure</b>	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Appréciation analytique	Appréciation par un collègue
<b>Référentiel</b>	Loyauté et soumission au chef	Adéquation homme/poste	Amélioration de la marche de l'organisation

H. Mintzberg (1982) propose le même type d'analyse en liant les configurations organisationnelles qu'il a identifiées et les pratiques d'évaluation.

- Dans la structure simple, l'évaluation est pratiquée au coup par coup, de façon subjective et informelle.
- Dans la bureaucratie mécaniste l'accent est mis sur la notion de postes, clairement définis et l'évaluation des performances en fonction de standards.
- Dans la bureaucratie professionnelle, l'appui sur les diplômes laisse une place privilégiée à la cooptation et à l'avancement à l'ancienneté.
- Dans la structure divisionnalisée l'appréciation en fonction d'objectifs et l'accent sur la mobilité forme des généralistes.
- Dans la structure adhocratique, les compétences utilisées au sein de réseaux d'acteurs sont mises en exergue dans le cadre de projet. Les réseaux d'acteurs participent à l'évaluation.

## 2. Les différents types d'évaluation

L'évaluation poursuit une certaine logique

G. Donnadiu<sup>34</sup> (in Weiss, 2005, p.345 et suivantes) propose quatre modèles d'évaluation des emplois selon que l'on se fixe sur le poste et/ou les compétences. Ces évaluations sont importantes dans la mesure où elles déterminent le référentiel à partir duquel le salarié va être évalué.

- Les approches emploi de **nature globale** :
  - ↳ Principe de l'évaluation des emplois les uns par rapport aux autres pour les classer par ordre d'importance. Cette évaluation se fonde sur ce qui constitue l'emploi. Les emplois de l'entreprise sont classés en fonction de leur contribution, de leur valeur pour l'entreprise.
  - ↳ Les conventions collectives classent les emplois en fonction de critères généraux caractéristiques des emplois d'une branche. Chaque emploi est défini en fonction de sa position par rapport aux critères. (principe des grilles de classification Parodi<sup>35</sup>).

<sup>34</sup> Gérard Donnadiu et Philippe Denimal « Classification/qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences ». Liaisons 1994.

<sup>35</sup> Système Parodi, du nom du ministre du travail et de la sécurité sociale à l'origine des arrêtés pris en 1945 par le gouvernement, dans le but d'une plus grande stabilité entre les entreprises en matière de hiérarchie des salaires. La classification Parodi consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes-repères.

- Les approches de **nature « critérielle »** :
  - ↳ Prise en compte des connaissances professionnelles nécessaires au poste mais aussi des exigences physiques, des conditions de travail et des risques professionnels, des qualités morales.
  - ↳ Ceci conduit à une description analytique du travail avec une échelle de cotation précise pour chaque critère. Ceci correspond à la logique de la méthode Hay<sup>36</sup> qui consiste à classer les emplois sur trois critères : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.
  - ↳ Logique des classifications par critères classants.
- les approches **purement compétences** :
  - ↳ Volonté de mesurer les compétences en dehors de références à l'emploi occupé.
- les approches **mixtes** (emploi/compétences)
  - ↳ Décomposition de l'emploi en activité et recensement des compétences requises par la situation de travail. Les pratiques mettent en exergue l'une ou l'autre des démarches.
  - ↳ Décomposition de l'emploi en activités selon la logique des critères classants, développement de nomenclatures qui permettent de décrire les emplois en introduisant leur spécificité et en permettant d'assouplir leur définition (notion d'espace professionnel flexible mis en place par le cabinet Cep ressources humaines. Cette notion permet de prendre en compte l'élargissement de l'emploi par le salarié du fait de sa qualification supérieure à celle requise par le poste).
  - ↳ Segmentation des emplois à partir des compétences : cabinet Hewitt Associates qui a mis en place une méthode d'évaluation des emplois qui doit favoriser la GPE : identification de toutes les compétences nécessaires au poste (et pas de toutes celles détenues par le salarié) grâce à l'utilisation de compétences génériques qui peuvent être retrouvées dans différents contextes professionnels.

## 2.1. L'appréciation des compétences

Les méthodes d'appréciation ont évolué depuis les années 1960-70. Souvent critiquées en raison de leur manque d'objectivité et de pertinence des critères utilisés, l'appréciation se basait sur quelques critères identiques (organisation, qualités relationnelles, application...) pour tous les salariés quel que soit le niveau de leur poste (ouvrier, employés, agent de maîtrise...).

L'influence de l'exigence croissante par rapport aux compétences développées par les personnes, ont dirigé vers l'affinage des critères afin d'en rendre compte (par exemple : le critère « autonomie » identifié de la sorte : « à fait preuve d'autonomie même face à des question complexes à traiter »). Toutefois, cette démarche peut avoir des incidences perverses : les comportements fortement cotés n'étant pas forcément recommandables (excès d'autonomie peut conduire à faire des erreurs car la personne a tendance à ne pas

---

<sup>36</sup> D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise mais aussi comparer les postes de même type dans des entreprises différentes. La grille de cotation de la classification se fait dès lors en points Hay. Le cabinet de conseil des entreprises en gestion Hay, créé en 1943 a mis au point cette méthode de classification qui est dite analytique, par opposition aux méthodes globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social de la classification

demander conseil...).

D'où l'évaluation en fonction de référentiels de compétences qui différencie les critères selon les types de poste (analyse de la fonction à remplir et traduite en comportements différents selon les niveaux de poste).

Notons le caractère parfois réducteur des référentiels de compétences étant donné le développement croissant du nombre des compétences sollicitées. Le contenu des postes en devient de plus en plus flou (surtout dans les emplois tertiaires). La tendance à la multiplication des critères devient risque de complexité des évaluations.

Le MEDEF a la volonté de dépasser la logique du poste pour s'attacher à celle de compétence, véritable richesse et source de création de valeur. Grâce à l'appréciation naît une volonté de gérer les compétences par identification de l'existant, perspectives d'évolution et action de formation avec un raisonnement en termes d'employabilité.

Le glissement s'effectue dans le sens de l'évaluation des compétences, focalisé sur les besoins de formation et les perspectives d'évolution. Cette logique est reprise par la loi d'avril 2004 sur la formation par laquelle les salariés devraient bénéficier d'un entretien professionnel au moins tous les deux ans. Les propositions faites en matière de formation apparaissent sur un passeport formation, établi à l'initiative du salarié qui doit faire état des connaissances, compétences et aptitudes professionnelles acquises grâce à la formation initiale et/ou continue. Ce procédé peut permettre l'accès aux diplômes par utilisation de la VAE et de la mobilité professionnelle.

L'entretien individuel d'évaluation joue aussi un rôle fort dans ce mécanisme auxquelles s'ajoutent les pratiques croissantes d'auto évaluation proposées au salarié. Ces dernières doivent inciter le salarié à avoir un rôle plus actif dans le développement de ses compétences et l'expression de ses besoins.

En définitive, face aux exigences des postes, des entreprises, la façon d'optimiser l'utilisation du capital humain réside dans l'évaluation du potentiel de chacun : capacité à s'adapter, à répondre spontanément à de nouvelles exigences...

La question est, bien sûr, celle de la mesure du potentiel.

Remarque : la focalisation sur le potentiel et son expression dans le cadre de l'entreprise et du poste se traduit par les pratiques de coaching qui visent à accompagner « les personnes et les équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoirs faire dans le cadre d'objectifs professionnels<sup>37</sup> ».

## **2.2. L'évaluation de la performance**

Le principe de l'évaluation du salarié est possible en fonction de la réalisation d'objectifs fixés en début de période. Pratique courante et cohérente avec les objectifs de productivité.

Dans les groupes anglo-saxons, ce type d'évaluation est courant. Elle consiste en un rappel des objectifs du salarié et des résultats atteints. Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus, l'évaluateur attribuant une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre de contacts fréquents avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur. Toutefois, cette démarche peut générer du stress et souligne les besoins de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien plus que de contrôle.

L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation. Exemples : le montant du

---

<sup>37</sup> Définition fournie par la Société Française de coaching.

chiffre d'affaire, respect des délais...la difficulté réside dans le fait que certaines fonctions se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats.

Enfin, une évaluation de performance doit être couplée avec un système de récompenses qui peut se retrouver dans la rémunération variable.

Les systèmes d'évaluation de la performance posent en outre la question de l'équilibre entre le collectif et l'individuel, la récompense des comportements individuels pouvant nuire à la performance du groupe.

L'utilisation croissante des systèmes de distribution forcée consiste à classer les salariés d'un service en trois niveaux : de 5 à 15% au sommet de l'échelle, entre 70 à 90% en intermédiaire et de 5 à 15% au niveau le plus bas. Ces pratiques sont courantes dans les situations de restructuration et permettent de désigner les personnes les moins performantes...ceci n'est pas sans représenter des difficultés importantes...

### **2.3. Les feed-back 180° et 360°**

Ces méthodes sont d'origine anglo-saxonnes et basées sur l'idée que pour évaluer de façon correcte les compétences et qualités d'un collaborateur, il faut prendre en compte les points de vue de sa hiérarchie mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels.

Trois niveaux d'appréciation sont ainsi identifiés :

- ↳ à 180° : prise en compte des pairs et supérieurs hiérarchiques.
- ↳ à 360° : au regard de l'avis des subordonnés, pairs et responsables hiérarchiques
- ↳ à 540° : en élargissant par la prise en considération des fournisseurs et des clients.

Les compétences généralement retenues dans ces modes d'évaluation sont les suivantes :

- savoir communiquer avec des interlocuteurs divers ;
- faire preuve de sens stratégique ;
- savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés ;
- susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement ;
- savoir organiser le travail de façon efficace ;
- soutenir la motivation de ses équipes ;
- assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe ;
- favoriser l'innovation ;
- faire preuve de sens éthique et d'intégrité ;
- savoir gérer la diversité.

Aussi séduisant soit-elle, l'évaluation à 360° est un outil sophistiqué qui demande une construction minutieuse (test ou questionnaire qui doit être adapté et cohérent avec les valeurs de l'organisation et dont le traitement doit déboucher sur un plan de développement...)

Cet outil n'est pas un simple gadget. Ce type d'évaluation est cohérent avec le mode d'organisation du travail en équipe qui rend nécessaire une évaluation supplémentaire à celle du supérieur hiérarchique (équipe transversale dans les entreprises).

A ceci s'ajoute une réduction de l'encadrement qui provoque le fait que chaque cadre de proximité (N+1) a de plus en plus de subordonnés rendant difficile l'évaluation de tous.

Enfin ceci permet de diffuser en interne les problématiques de qualité et de satisfaction des clients.

Ces méthodes posent toutefois des difficultés :

- il s'agit d'un processus coûteux, une série importante de personnes en contact avec le salarié sont impliquées.
- l'évaluation 360° ne s'adapte pas facilement à toutes les cultures sur le marché du travail. Par exemple, le principe de l'évaluation d'un supérieur par un subordonné est assez loin de la culture française traditionnelle.
- les salariés craignent souvent des mesures de rétorsions de la part de l'évalué, marginalisation de certains collaborateurs, règlement de comptes,.

L'évaluation à 360° n'a de sens que si elle est conforme au management général de l'entreprise. Elle ne se décrète pas dans n'importe quelle organisation !

## **2.4. Les centres d'évaluation ou « assessment centers »**

Cette méthode souvent utilisée en matière de recrutement et de promotion, consiste en la mise en situation du salarié pour identifier ses compétences et potentiels au travers de simulations. L'objectif attendu est de donner des réponses claires par rapport à certains aspects du poste à pourvoir.

Pour la réalisation de cette démarche évaluative, il convient de définir certaines conditions :

- préciser les compétences liées au poste ;
- choisir les simulations qui mobilisent les compétences clés nécessaires à l'occupation efficace du poste ;
- faire participer plusieurs évaluateurs ;
- mettre en commun les observations afin de proposer une évaluation.

Exemples de simulation :

- jeu individuel : « in basket » : quelles sont les réactions d'une personne face à de nombreuses informations accumulées pendant son absence telles que répondre au courrier, déléguer les tâches. Cet exercice vise à analyser les dimensions analyse, synthèse, jugement, organisation, délégation, gestion des priorités...
- jeu de type duel : il s'agit là d'un entretien avec une personne dont le comportement et les réactions sont prédéterminées. Le but est l'évaluation des capacités de négociation, de gestion des conflits, de communication orale...
- jeu collectif ou simulation de réunion avec un sujet de discussion. Les rôles des interlocuteurs peuvent être définis ou non. Le but, identifier les compétences de leadership, l'esprit d'équipe, le sens de l'organisation...

Les grands groupes et les entreprises publiques ont recours à ces pratiques.

## **2.5. La gestion individuelle des parcours professionnels**

Avec la logique de parcours professionnel, on assiste au renforcement du rôle du gestionnaire RH dans l'entreprise. La mobilité et l'évolution du salarié dans son service et entre services introduit la présence du GRH dans un environnement appartenant jusqu'alors au cadre de proximité qui gère la promotion au sein de son service.

L'utilisation d'entretiens, la participation à des bilans professionnels et de compétences permet de connaître le salarié, de définir un parcours professionnel, de proposer des formations...

Quelques difficultés interviennent inhérentes au fait que définir un parcours en fonction d'un entretien relativement court, de critères plus ou moins pertinents établis et réalisés par un cadre de proximité ou un GRH plus ou moins objectif, apparaît comme un exercice extrêmement périlleux. Les comités de carrière interviennent pour palier ces défauts

Le risque à courir est celui de l'effet Pygmalion. L'avis positif donné sur un salarié provoque l'émulation, encourage ses efforts et favorise sa progression de carrière. Mais l'effet inverse est aussi attendu d'une personne ayant reçu un avis est plus réservé.

La difficulté réside aussi dans le fait que l'évaluation dépend aussi d'aspects non pris en compte dans les procédures tels que le réseau du salarié, les stratégies d'alliance, sa capacité à présenter ses résultats et à leur donner du poids...qui appartiennent à l'intégrité de chaque être humain.

### **3. Les difficultés de l'évaluation et les voies d'amélioration**

#### **3.1. Les difficultés de l'évaluation :**

Elles sont liées à la densité des objectifs assignés à l'entretien d'appréciation (individualiser les rémunérations de façon objective, proposer des plans de formation, identifier les orientations professionnelles souhaitables et souhaitées...).

Des questions se posent sur la pertinence du même appréciateur selon les objectifs (détient-il les informations pertinentes ?) et du temps utilisé en préparation, réalisation et compte-rendu des entretiens pour des unités de travail importantes.

Les processus de décisions peuvent se démonter incohérents, notamment lorsque la carrière ne dépend pas directement de l'entretien. Quel est l'intérêt de parler des souhaits des salariés lors de l'entretien ?

L'absence d'enjeux réels de l'entretien, promu par la seule obligation réglementaire devient ritualisation et non réalisation des entretiens. Ceci entraîne la déresponsabilisation des supérieurs hiérarchiques expliquant que la décision concernant un salarié ne relève pas de leur responsabilité mais du sommet stratégique de l'organisation.

L'implication simplement verbale des dirigeants ne fait-elle pas le jeu de l'échec du processus ?... alors que l'exemplarité qui favorise la légitimité du processus constitue fréquemment un gage d'acceptabilité et de réussite.

Le manque de formation fait défaut et provoque la crainte du face à face répandue en France et démontrée par Michel Crozier (le phénomène bureaucratique). De fait, le besoin de formation des appréciateurs et des appréciés est important.

Les écueils apparaissent surtout liés à la pluralité des attentes à l'égard de l'appréciation. Celles-ci ne peuvent être toutes satisfaites.

Pour autant, cette démarche ne doit pas être abandonnée étant donné que certaines voies d'amélioration restent ouvertes.



### 3.2. Les voies d'amélioration :

Cadin et ses collègues proposent différents cadres théoriques (sociologie, culture nationale, sociologie interactionniste) qui permettraient d'améliorer et de modifier les pratiques d'appréciation.

**La théorie de la sociologie de la régulation** (Jean Daniel Reynaud, 1988, Les régulations dans les organisations, revue française de sociologie) invite à prendre en compte les règles tacites souvent à l'œuvre dans les organisations plutôt que de se focaliser sur les règles formelles et les résistances qu'elles suscitent.

Cette théorie propose que des règles de contrôle, élaborées par la direction, rencontrent une régulation autonome des salariés (règles tacites). La rencontre entre les règles de contrôles (formelles) et les règles tacites donne lieu à une régulation conjointe sous forme de négociation qui aboutit à un compromis ou à un équilibre.

Citons l'exemple d'appréciation aux Salins du Midi qui donne lieu à des supports et procédures régulièrement évaluées par les représentants des appréciés et des apprécieurs. Ainsi les ouvriers et les agents de maîtrise redéfinissent les supports des ouvriers et ainsi de suite. Finalement l'idée n'est pas de proposer un modèle généralisable à toute l'entreprise mais au contraire de « spécialiser » les procédures en fonction de l'environnement et de l'évolution de cet environnement

#### - La culture nationale :

Les travaux de Philippe d'Iribarne (étude de trois entreprises – française, américaines et hollandaise, comparable), démontrent que **la culture nationale** influence les modes de management.

En France, l'existence de la « logique de l'honneur » fait que le salarié accorde une importance considérable à la réalisation de sa tâche, non pas en fonction de procédures définies mais en rapport avec la conception intériorisée de son rôle, mission qui lui incombe. Cette logique conduit souvent à la transgression des règles et procédures écrites ou à leur réalisation par pur respect formel (l'action est déjà faite, la paperasse aussi mais après coup et in fine est inutile).

La logique de l'honneur décrit le fonctionnement d'un salarié qui se plie aux coutumes liées à sa fonction (son état). A la limite l'individu n'a de compte à rendre à personne si ce n'est à sa conscience et à son propre sens de l'honneur.

Ceci explique des affrontements violents quand un agent ne respecte pas son rôle, son état et donne lieu à des arrangements informels afin que tous les « états » puissent fonctionner ensemble.

**La logique américaine** se réfère à la convention conclue entre un salarié et son supérieur en termes d'objectif et de résultat. Ici prévaut la logique du contrat dont on essaie de déterminer les termes de façon objective et précise.

L'appréciation se fixe en fonction de l'atteinte ou non des objectifs ayant pour effets l'attribution de reconnaissance ou de sanction. Ceci tend à expliquer la difficulté de transposition de pratiques américaines très formalisées, reposant sur une démarche objectifs/performance, dans les entreprises françaises (question de la compatibilité avec la logique de l'honneur). Néanmoins, il convient de noter que le principe du contrat existe dans les entreprises françaises, il faut surtout envisager la distance culturelle entre les entreprises et leur pratiques, qui ne sont pas forcément transposables telles quelles.

La sociologie interactionniste (Goffman (1973), la mise en scène de la vie quotidienne) prend en considération l'appréciation comme une situation de représentation, au sens théâtral.

Ainsi, si les procédures représentent le « texte », il n'en reste pas moins que l'appréciateur a d'autres informations (les objectifs réels de l'entretien, le fait qu'il soit dépouillé ou pas, faute de moyens), l'évalué aussi (comment négocier avec le cadre de proximité lors de l'entretien, quelle stratégie face à lui, les expériences des collègues...). Ces éléments influencent le déroulement de l'entretien. La réalisation de l'entretien alors que l'évaluation est déjà faite, consiste en une ritualisation, une actualisation du quotidien subordonné/supérieur sur deux nouvelles facettes évalué/évaluateur. Dans ce cadre, les personnes ne peuvent sortir de leur fonctionnement habituel et la théâtralisation est excessive (Cadin, page 322).

Nous observerons que l'évaluation n'est pas un simple exercice de style ou un tour de table de fin de session de formation. Il s'agit d'un outil au service de la performance qui doit être créé et mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie correctement analysée.

A plusieurs reprises ont été évoqués dans ce qui précède les termes de récompense ou reconnaissance. Celle-ci, sans être exclusive passe nécessairement par la rémunération. Mais que recouvre cette acception ?

## **Chapitre III. LA REMUNERATION**

### **Bibliographie :**

Cadin et al. (2004), Gestion des ressources humaines, Dunod.  
Weiss et al. (2005), Ressources humaines, Editions d'organisation.  
Amadiou (1995), Le management des salaires, Economica  
Donnadieu G. (1997), Du salaire à la rétribution, Editions liaisons.  
Peretti et Roussel (2000), Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert gestion.

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail.

La rémunération est un thème privilégié de la négociation collective (négociation sur les salaires une fois par an et au moins une fois tous les 5 ans pour renégocier les classifications).

Les questions qui se posent sont :

- comment l'élaborer ?
- sur quels critères ?
- comment tenir compte de la nature du travail effectué ?
- comment tenir compte de la compétence de la personne ?

## **Vocabulaire :**

**La rémunération** comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels.

**La rétribution** représente la rémunération et des aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques.

**La classification/qualification** désigne le processus qui permet d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations.

**L'emploi** est un ensemble d'activités qui font appel à un noyau de compétences (ex : emploi de secrétariat),

**La fonction** : désigne un ensemble d'activités prescrites qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises.

**Le poste** : désigne un ensemble précis de tâches.

La rémunération dépend de l'arbitrage effectué entre le poste et la personne : rémunère-t-on le poste ou la personne ? Ceci renvoie aux questions de la rémunération des compétences, par exemple (rémunération de la personne). La rémunération du poste suit l'organisation scientifique du travail.

### **Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps :**

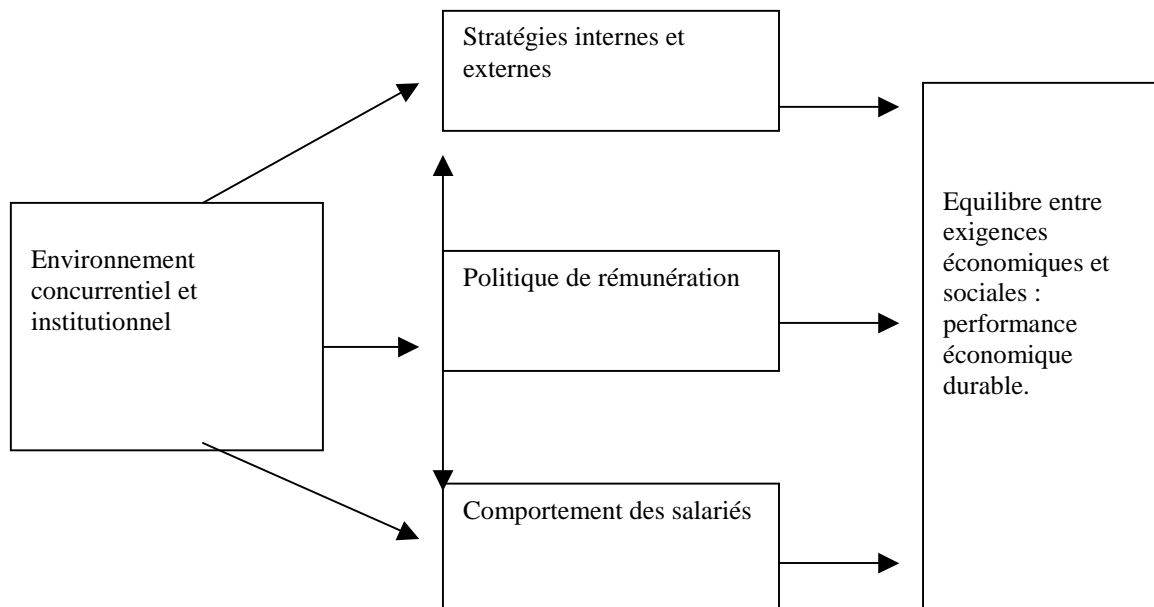
La classification détermine le niveau de rémunération associé au poste. Différentes méthodes sont utilisées :

- la classification de type Parodi est la liste de dénomination des postes mais sans description précise. (Amadiou, p.34)
- la classification de type Parodi amélioré correspond à la description fouillée des postes. (Amadiou, p36)
- la classification de type « fonction publique aménagée » donne l'accès au poste en fonction d'un diplôme et rémunération de l'ancienneté,
- la classification en critères « classants » est la plus récente. Ces classifications sont fondées sur l'énonciation et l'évaluation des critères « classants ». Les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes et non sur la classification qui en découle (discussion sur le choix des critères retenus). (Amadiou, p.39)

**Aujourd'hui**, c'est la volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences plutôt que du poste qui prime. La notion de compétences est mise en exergue (industrie sidérurgique et Cap 2000 marquent l'évolution du système d'évaluation désormais fondé sur la compétence).

# 1. Contraintes et objectifs de la politique de rémunération

Selon Sire<sup>38</sup> et Tremblay<sup>39</sup> (2000) un gestionnaire des rémunérations doit résoudre un problème d'optimisation sous contraintes de l'environnement institutionnel, de l'exigence d'efficacité économique et des comportements individuels.



Source : Sire et Tremblay (2000, p.16) in Peretti et Roussel (2000), « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 », Vuibert gestion.

## 1.1. Environnement concurrentiel et institutionnel

Les entreprises tendent à rémunérer, prenant en considération :

- Les pratiques du secteur d'activité pour éviter des écarts trop importants et un antagonisme lié aux salaires. Les entreprises s'accordent au niveau professionnel et tendent à s'imiter. En raison du cadre réglementaire se réalise aussi une tendance à l'uniformisation des politiques de rémunération. Cette tendance nous renvoie à l'utilisation de la méthode universelle d'évaluation, méthode Hay (classification a posteriori à partir de l'évaluation des postes existants). Ainsi, deux postes cotés au même nombre de points Hay sont censés être identiques et donner droit à une rémunération identique.  
Si les entreprises ont tendance à utiliser des méthodes de classification sur mesure, elles ont toujours besoin d'une référence au marché. Certains cabinets de conseil développent des enquêtes rémunération.
- les pratiques nationales : influence notamment des aspects réglementaires.

<sup>38</sup> Bruno Sire est professeur des sciences de gestion - UT1. Toulouse.

<sup>39</sup> Michel Tremblay est professeur à HEC Montréal.

## **1.2. Politique de rémunération et stratégies externes et internes**

### **1.2.1. Stratégies externes**

Il existe une tendance à l'alignement des politiques de rémunération sur les marchés financiers, des produits et du travail.

Marché financier car la politique de rémunération envoie des signaux aux porteurs de capitaux et favorisent le développement de l'actionnariat donc le marché financier influence la rémunération, notamment des dirigeants.

Le développement des stock-options est réalisé pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants.

Le mode de gouvernance de l'entreprise (management ou gouvernement d'entreprise) a des effets sur les systèmes de rémunération.

Marché des produits Influence ou non le secteur d'activité de l'entreprise sur sa politique de rémunération.

La rémunération est une variable efficace quel que soit le contexte (Chênevert<sup>40</sup>, 1999).

L'alignement entre politique de rémunération et stratégie d'affaires est peu efficace. En cause la difficulté à réaliser un système de rémunération qui oriente les comportements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie (Huselid<sup>41</sup>, 1995, Lirhe, 1997). Mais il existe des cas où stratégie et rémunération sont liées. La stratégie de domination par les coûts conduit généralement à des salaires de base et avantages sociaux réduits par rapport à la normale.

En revanche, politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie globale du groupe.

Marché du travail :

Les périodes de sous-emploi relâchent la contrainte sur les rémunérations. La demande de travail élevée, les entreprises peuvent annoncer leur niveau de rémunération. La logique est différente en situation de plein emploi où la main d'œuvre est rare sur le marché. Il s'agit là d'un problème d'attraction et de rétention des compétences.

### **1.2.2. Stratégies internes**

Influence de la culture de l'entreprise.

Influence des modes d'organisation du travail :

Par exemple :

Le mode de management participatif qui sollicite certains des salariés sur la base du volontariat rend difficile une rémunération des efforts perçue comme équitable. La participation est en soi une rétribution (satisfaction de voir ses propositions prises en considération).

La rémunération doit permettre d'atteindre les objectifs poursuivis d'accroissement de la responsabilisation servie par une rémunération individuelle.

---

<sup>40</sup> Denis Chênevert est professeur de l'université du Québec à Montréal, école des sciences de gestion, département organisation et RH. Document 20-2001, juillet 2001 « La rémunération est-elle un élément stratégique ».

<sup>41</sup> Mark Huselid est professeur de stratégie des ressources humaines à l'École de gestion et de relations du travail à l'Université de Rutgers dans le New Jersey aux États Unis.

Dans les nouvelles organisations où, comme pour les unités élémentaires de travail chez Renault (UET), les équipes de projet, l'organisation qualifiante sont caractérisées par la polyvalence, la poly fonctionnalité, le management est participatif autour d'un pilotage et d'un autocontrôle des performances. Dans ces conditions, la rémunération basée sur la performance individuelle semble délicate. A partir de là se développent les rémunérations collectives (primes d'équipe, participation, intéressement, actionnariat).

#### Influence des problématiques de qualité :

La rémunération doit participer à la création d'une culture qualité, encourager les comportements désirés, véhiculer une image externe quand à l'importance accordée à la satisfaction des clients.

### **1.3. Les comportements des salariés**

C'est par son action sur les comportements que la rémunération peut avoir un véritable effet de levier sur la performance économique et sociale.

Pour qu'une politique de rémunération soit efficace les impératifs d'équité et de justice organisationnelle mobilisent sa capacité à inciter à l'effort et à faire accepter le changement (rémunération des compétences).

#### La justice organisationnelle :

*La classification des postes* permet de justifier leur hiérarchie et donc la hiérarchie des salaires et de corriger les anomalies.

La classification doit être légitime, souple pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, entretenir le dynamisme et la motivation grâce à des espoirs de promotion.

Remarque : la qualification renvoie au salarié, la classification, au poste. La tendance actuelle est à la rémunération de la qualification (logique de compétences, entreprise apprenante, qualifiante). La rémunération selon la classification rejoint les pratiques d'organisation scientifique du travail (rémunération du poste selon sa classification).

Les effets de la perception ont une incidence sur l'acceptation et les effets de la rémunération.

Dans ce sens, la théorie de l'équité est utilisée par les individus pour évaluer le caractère juste ou injuste de ce qu'ils obtiennent ou reçoivent lors d'un échange social ou à l'issue d'une transaction. Il s'agit d'une norme de mérite par laquelle l'individu va percevoir une situation juste dans la mesure où ce qu'il obtient par rapport à ce qu'il engage est proportionnel à ce que l'autre partie obtient par rapport à ce qu'elle a engagé. La perception du caractère juste ou injuste d'une situation est relative à une autre socialement identique qui va servir de référence. En effet, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu<sup>42</sup>.

Afin d'éviter toute interprétation subjective d'iniquité, les procédures qui conduisent à la rémunération doivent être cohérentes, rigoureuses, connues de tous et explicitées, mise en œuvre par des personnes sensibilisées au respect des individus, et rendent possible l'exercice d'un recours.(Leventhal<sup>43</sup>, 1980).

De ceci ressort l'influence relative des perceptions de justice distributive et de justice procédurale (rémunération équitable mise en œuvre par une procédure juste) produisant de

---

<sup>42</sup> Adams et le ratio contribution/rétribution. Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", in Journal of Abnormal and Social Psychology, 1967, p. 422-436.

<sup>43</sup> Leventhal s'inscrit dans un courant de pensée suggérant que tous les échanges sont fondés sur une notion de juste récompense de la contribution, nous pourrions dire, «à travail égal salaire égal ».

la satisfaction et la volonté de coopérer des acteurs.

#### Inciter à l'effort :

La rémunération peut inciter les salariés à participer et produire (Cf. partie du cours sur la motivation et théorie de Porter et Lawler (1968) ; l'effort dépend du passé, mais aussi du futur et de mécanismes cognitifs).

#### Faire accepter le changement :

Il s'agit là de la volonté de lever les résistances au changement par des incitations financières qui visent notamment à développer les compétences (rémunération des compétences, donc de la personne et pas seulement du poste).

## **1.4. Les impératifs de la gestion**

Du point de vue comptable, le travail est assimilé à un facteur de production dont il faut réduire le coût. (Les frais de personnel représentent plus de 50% de la valeur ajoutée des entreprises). D'où la nécessité de connaître l'importance de ces dépenses pour les années à venir et l'utilisation du concept de masse salariale.

Au niveau macro-économique le salaire détermine le pouvoir d'achat et son niveau doit permettre une redistribution des fruits de la croissance. (Recherche de l'équilibre production/consommation).

## **2. Les systèmes de rémunération**

### **2.1. Les variables qui influencent le système de rémunération (variables de pilotage)**

Ces variables sont de type macroéconomiques et microéconomiques.

- Taux d'inflation, taux de croissance, état du marché des rémunérations.
- Bénéfice de l'entreprise (résultat brut de l'entreprise : RBE), taux de profitabilité (RBE/CA), ratio de rentabilité (RBE/ capitaux propres), valeur ajoutée (VA), VA/ effectifs, marge brute d'autofinancement...

Elles sont aussi individuelles : liées au poste occupé, à la performance de l'individu.

- Niveau d'emploi (N) déterminé par la classification des emplois,
- Performance (P) évaluée en fonction de la façon dont le collaborateur a occupé son poste.
- La capacité prouvée (C), fonction des réussites passées du collaborateur. Cette capacité prouvée peut aussi être repérée par la qualification,
- Le potentiel escompté (Pe), pronostic à court terme sur les capacités futures du collaborateur à répondre aux exigences d'un emploi plus élevé,
- Le potentiel ultime (Pu), pronostic à long terme sur ce que peut atteindre le collaborateur.

Le gestionnaire des RH prend aussi en compte : l'âge du salarié, son ancienneté dans l'entreprise, dans le poste, et la situation familiale.

## 2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

### La rémunération directe :

Ce sont les éléments qui apparaissent sur le bulletin de salaire et sur lesquels sont retenues les charges sociales.

Cette rémunération se compose :

- du salaire de qualification soit le salaire de base et un éventuellement complément individuel exprimé en nombre de points ou en euros. Les augmentations individuelles de ce salaire sont irréversibles et dépendent de paramètres différents selon les entreprises (poste, capacité, ancienneté...)
- du salaire de performance ou bonus (part réversible). Le bonus est obtenu à la suite d'une évaluation de performance (nécessité d'existence de ce type de pratiques RH). Le bonus est souvent individuel mais peut aussi être pour l'équipe lorsqu'elle est de petite taille.
- des primes diverses, fixes, variables, individuelles ou collectives, sont liées à la fonction, à l'organisation du travail, à la personne (ex : prime d'ancienneté, prime de poste...). Remarque : le développement abusif de ce type de pratiques provoque leur diminution voire leur disparition.

### Les périphériques légaux :

Dépendent d'une loi ou d'une ordonnance :

- l'intéressement : ordonnance de 1959,
- la participation financière : ordonnance de 1967,
- le plan d'épargne : ordonnance 1967,
- les stock-options : lois de 1970 et 1983.

Ces périphériques donnent toujours lieu au versement d'une somme monétaire soit en fin de période (intéressement), soit après une période de blocage. Ils complètent le salaire mais n'ont pas le caractère légal de salaire.

Ils sont généralement collectif (sauf stock-options) et sont dispensés de tout ou partie des charges sociales.

Ces périphériques sont donc de bons compléments de la politique de rémunération.

### Les périphériques sélectifs ou « incentives » :

Ce sont des avantages souvent en nature, variables et réversibles fréquemment utilisés comme gratification.

Ils sont peu aisés à chiffrer. Ils encourrent une vigilance accrue de l'URSSAF et des problèmes de transparence ce qui rend leur utilisation systématique difficile et impossible à généraliser.

### Les périphériques statutaires :

Sont les oeuvres sociales gérées par le comité d'entreprise (CE), et les avantages généralement octroyés par une entreprise tels que prêts à taux préférentiel, retraite, prévoyance...

Ces éléments sont difficilement utilisables dans une politique de rémunération dynamique en raison de leur caractère rigide et prédéterminé. Les salariés en sont rarement conscients. L'utilisation du bilan social informatisé (BSI) rend visible au salarié l'ensemble de sa rémunération.

Ces éléments de la rémunération produisent un ensemble de domaines sur lesquels agir dans le cadre d'une politique de rémunération :

- action sur le salaire fixe : **augmentation générale, individuelle,**
- action sur la salaire variable : **bonus individuel**, d'équipe, primes spécifiques,



- périphériques légaux : **intéressement d'entreprise, intéressement d'unité**, participation dérogatoire (rare et exceptionnel), abondement au plan d'épargne, stock-options,
- autres : périphériques sélectifs et statutaires (surtout dans les entreprises commerciales).

### **2.3. Les qualités des systèmes de rémunération**

La rémunération perçue par le salarié est un savant mélange de ces éléments. L'essentiel étant que le salarié comprenne ce qu'il gagne et pourquoi il le gagne. Un, voire deux éléments, doivent piloter les variables d'action.

Au-delà de deux variables on parle de « procédure tunnel ». Les personnes ont alors le sentiment d'être rémunérées à la tête du client.

**Un système de rémunération doit être :**

- simple,
- équitable,
- sûre (garantie du salaire).

**Pour les dirigeants c'est différent :**

- adaptable,
- motivant,
- compétitif.

En définitive, le système de rémunération doit être flexible, motivant et assurer la paix sociale.

**Quelques exemples de système de rémunération :**

**1/ Augmentation générale** est fonction du coût de la vie (à partir d'un indice de prix ou de dépenses), de la croissance économique, et de la prospérité de l'entreprise.

Cette approche relativise le rôle du marché du travail dans la fixation des salaires.

**2/ Augmentation individuelle** dépend du poste (évolue en fonction de l'évolution du poste), des compétences ou capacités prouvées du salarié, du potentiel, du pari fait par l'entreprise sur le salarié.

Sont aussi prises en compte, l'ancienneté, le grade, l'âge et la performance.

Les pratiques d'individualisation des salaires se développent dans un contexte économique de croissance faible et d'inflation réduite (peu d'augmentations générales). Elles posent toutefois la question importante de l'évaluation de la performance ou du mérite (objectifs, transparence...) et des compétences.

**Les entreprises utilisent en général un croisement :**

- poste/performance,
- grade/ ancienneté,
- potentiel/âge.

**Système poste/performance** est lié à la culture anglo-saxonne. En France il est adopté par les entreprises de cette origine.

La variable principale est le poste, la variable secondaire, la performance. L'entreprise doit repérer ses postes et les évaluer et faire de même avec la performance.

On applique ensuite une augmentation à partir de tables d'augmentation (cf. Weiss, p.401).

Remarque : lorsque est prise en compte la performance, on intègre aussi l'expérience sans l'affirmer.

Avantages :

- applicable à tous,
- source d'unité interne,
- motivant car récompense le présent et les compétences déployées dans le poste.

Inconvénient : l'augmentation de la rémunération est fonction de la performance et conduit donc à la promotion. Ce système est insupportable quand une entreprise stagne.

### **Système grade/ancienneté :**

Principe de la rémunération en fonction dans le système public et dans les grandes entreprises bureaucratiques.

Ce modèle domine dans les entreprises asiatiques (dynamique) alors que ce système est quasiment considéré comme archaïque en France.

La rémunération se pratique au grade (capacité prouvée, attaché à la personne), à l'ancienneté et parfois à la situation familiale.

La capacité est prouvée en fonction du diplôme, de concours interne, des résultats dans les fonctions précédentes...

Ce système est rigide et peu dynamique. Au Japon, évaluation de la capacité se réalise en fonction de l'occupation d'un poste. Lorsque celui-ci est bien tenu, le salarié change de poste et doit faire ses preuves dans sa nouvelle situation. La formation prend sa place dans cette mosaïque.

Apparemment il semble qu'est rémunérée l'ancienneté alors qu'il s'agit de la compétence. Cette logique de la rémunération favorise le développement des compétences et de l'employabilité. Elle facilite la mobilité interne et externe, entretient motivation et implication et fédère les groupes de travail.

### **Système potentiel/âge :**

Il s'agit d'une spécificité française dans laquelle la variable principale est le potentiel ultime et la variable secondaire l'âge. Ce système s'applique surtout aux cadres.

La difficulté réside dans l'évaluation du potentiel ultime afin de n'être pas soupçonné d'arbitraire. (Système avec des courbes guides, cf. Weiss, p.406)

L'évaluation se produit après deux à trois ans d'ancienneté, puis bascule sur une courbe guide et rémunération à l'ancienneté.

Avantages :

- gestion à long terme de la carrière,
- communication entre DRH et encadrement qui repère les potentiels.

Inconvénients :

- gestion segmentée des rémunérations,
- évaluation du potentiel ultime reste à définir,
- peu de transparence,
- effets pervers : l'agent situé sur une courbe très ascendante on va éviter de la quitter ce qui peut le conduire à refuser activités risquées provoquant ainsi la dissuasion de l'initiative chez des personnes qui pourraient être de futurs dirigeants.

## **3/ Le bonus individuel**

Il est fonction de l'évaluation de la performance et parfois de la prospérité de l'entreprise.

C'est un outil de motivation à court terme souvent utilisé en faveur du personnel d'encadrement. Son attribution dépend de la performance collective, individuelle, objective et subjective (évaluée par la hiérarchie).

Remarque : Il est possible de verser un bonus exceptionnel. Le montant peut être modulé selon les salariés en fonction de critères comme le poste, l'ancienneté ou la classification (critères objectifs).

#### **4/ Intéressement (d'entreprise et d'unité)**

##### **Définition :**

L'intéressement permet à l'entreprise d'associer plus étroitement les salariés à la bonne marche de l'entreprise en liant la rémunération à la performance de l'entreprise. Si les objectifs sont atteints une prime d'intéressement est versée aux salariés. Si l'entreprise propose un plan d'épargne salariale, les salariés peuvent y verser leur prime d'intéressement qui est alors exonérée d'impôt sur le revenu.

Cette pratique de rémunération variable permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des résultats de l'entreprise et de flexibiliser les rémunérations en les liant à la performance de l'entreprise. Mais alors, comment se traduit la proportion de ce qui est variable ?

Des objectifs secondaires existent bien tels que :

- fidélisation,
- amélioration du climat social,
- augmentation du capital social,
- protection contre les risques d'OPA.

La mise en place de ce type de rémunération nécessite des efforts significatifs de veille ou d'écoute, de communication et d'information.

La législation qui concerne l'intéressement<sup>44</sup> évolue afin de rendre accessible ce type de rémunération à tous les salariés.

L'intéressement aux objectifs est basé sur la désignation d'objectifs par la direction générale et la mise en place d'indicateurs afin de déterminer leur atteinte. L'intéressement est fonction de l'écart entre la réalisation et l'objectif défini.

Ces indicateurs sont du type :

- indicateurs de volume (CA, quantités...)
- indicateurs de qualité (taux de rebut, délais livraisons...)
- indicateurs de coût (consommation matières...)
- indicateurs socio organisationnels (absentéisme, accident du travail...)

Ce type d'intéressement nécessite une négociation sur les objectifs. Correctement réalisé, il est très stimulant et est bien adapté aux petites équipes.

Les entreprises panachent de plus en plus un intéressement aux résultats au niveau de l'entreprise et un intéressement aux objectifs au niveau des équipes, des unités.

#### **5/ Les autres périphériques : abondement au plan d'épargne, stock-option, actionnariat**

Ces périphériques dépendent de la prospérité de l'entreprise.

**Le plan d'épargne**, permet d'inciter les salariés à constituer un patrimoine de valeurs et de devenir éventuellement actionnaires de l'entreprise.

Son intérêt réside principalement dans son association avec un intéressement (exonération impôt sur le revenu).

L'abondement (versé par l'entreprise) est intéressant pour les entreprises car il est exonéré de charges sociales. Pour les salariés l'intérêt réside dans l'exonération de cotisations sociales et d'impôts sur le revenu.

---

<sup>44</sup> consulter le site [www.dspayes.com](http://www.dspayes.com) (fiches pratiques).

Les sommes versées sur un plan d'épargne sont, sauf exception, sont bloquées pendant cinq ans. Ces fonds peuvent servir à acheter des actions de l'entreprise, c'est d'ailleurs la tendance actuelle (fonds communs de placement investis en valeur de l'entreprise ; l'entreprise peut se servir de ces fonds afin d'investir ou de se prémunir contre les OPA). Dans ce cas, l'entreprise peut offrir des actions à ses salariés à un tarif préférentiel.

L'intérêt du plan d'épargne réside dans son couplage avec l'intéressement qui permet de concilier des objectifs de flexibilité, d'incitation, de fidélisation du personnel, de ressources complémentaires de financement...

### **La participation financière :**

La participation consiste à redistribuer dans l'entreprise une partie des bénéfices que les salariés ont contribué à réaliser. La mise en place d'une participation fait l'objet d'un accord entre le dirigeant et les représentants du personnel.

La participation contribue à la création d'une épargne au bénéfice des salariés à partir des bénéfices de l'entreprise.

Elle est une obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Les droits à participation sont exonérés de cotisations sociales et sont bloqués pendant une période de cinq ans.

A terme, ces droits peuvent être utilisés pour un investissement productif, un plan d'épargne, l'achat d'actions de l'entreprise ou d'actions diversifiées (actionnariat salarié).

Exemple : Société générale dont les salariés actionnaires participent à hauteur de 10% dans le capital (protection contre OPA).

### **Actionnariat :**

Les objectifs de l'actionnariat pour les entreprises (B. Vivier, les perspectives de l'actionnariat salarié, Semaine Sociale, Lamy, n°10 28, mai 2001) sont les suivants :

- implication et compréhension des objectifs de l'entreprise,
- valorisation de l'image de l'entreprise aux yeux des salariés et fidélisation,
- rémunération exonérée de charges,
- stabilité du capital social des entreprises.

Les intérêts pour les salariés :

- acquisition d'actions intéressantes,
- euphorie boursière,
- retraite complémentaire (création des fonds de pension en Angleterre et aux USA, PERCO en France – 2003 - Plan d'épargne pour la retraite collectif)

### **Les stock options :**

Le plan d'option sur action associe surtout les cadres dirigeants et supérieurs au développement de l'entreprise et aux plus values du capital.

Les entreprises concernées sont les sociétés par actions qui proposent à certains de leurs salariés d'acheter dans une période donnée (5 ans) un certain nombre d'action à un prix déterminé au lancement du plan et non au moment de la levée de l'option (prix du marché). Le salarié peut donc réaliser deux plus values, à l'acquisition et au moment de la cession.

Les salariés doivent attendre 5 ans pour bénéficier de leurs plus values. S'ils ne respectent pas ce délai, les plus values sont considérées comme un salaire et donnent lieu à des cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.

Les gains sont aléatoires.

## **6/ Les autres périphériques : périphériques sélectifs et statutaires**

Les périphériques sélectifs sont les gratifications en nature. Ils sont concernés par les mêmes variables de pilotage sur les augmentations individuelles.

Les périphériques statutaires sont liés à la prospérité de l'entreprise mais offrent peu de marge de manoeuvre dans leur gestion.

### **Vers la gestion stratégique des rémunérations...**

La tendance est à la diversification des composantes de la rémunération.

L'objectif pour la GRH est de mettre en place le système qui va permettre de répondre à la stratégie financière, commerciale et technique de l'entreprise.

Thèse de 1995 (A. Melessike A [1995] "Les stratégies de domaines et les systèmes de rémunérations (Bases théoriques et étude empirique)" qui montre une dépendance entre les stratégies de l'entreprise et son système de rémunération. Selon la stratégie (innovation, qualité, productivité, compétence des hommes), les systèmes de rémunérations sont différents.

Ils subissent l'influence de la mondialisation et des espaces transnationaux (Europe), de l'expatriation et de la logique transnationale dans les rémunérations, l'influence des stratégies d'emploi, de la flexibilité, et des 35 heures.

Aujourd'hui il faut :

- rendre variable une part de la rémunération,
- jouer au niveau individuel et collectif,
- utiliser les périphériques légaux,
- planifier la mise en place d'un système de rémunération.

L'objectif étant de concilier besoins de flexibilité, d'implication et de paix sociale.

## **3. L'individualisation des rémunérations : intérêts et risques**

La logique de la rémunération au mérite consiste en des augmentations individuelles fonctions de la performance des salariés évaluée individuellement.

La rémunération en fonction des performances passées et évaluées par la hiérarchie à partir de critères subjectifs (et pas les ventes, le profit réalisé...qui donnent lieu à des primes ou bonus qui récompense une performance ponctuelle) (ne pas confondre non plus avec les rémunérations du potentiel), repose sur l'idée repose sur l'idée incitative d'être performant dans le futur (question de la satisfaction des attentes, cf : théorie des attentes de Vroom<sup>45</sup>).

---

<sup>45</sup> Théorie : « La motivation au travail est liée à l'espérance de réussir et d'être récompensé. »

### **3.1. Les intérêts**

- Motiver le salarié en vue d'une performance (mieux travailler et atteindre les objectifs de l'entreprise) plus élevée dans le futur,
- Renforcer le sentiment d'équité,
- Proposer une rémunération incitative en période de croissance ralentie et de fin d'indexation des salaires sur l'inflation. Ce processus étant complété par l'impossibilité d'accorder des augmentations générales,
- Inciter au changement

### **3.2. Les limites**

- création d'une compétition et manque de coopération entre les salariés,
- dégradation des rapports entre le salarié et le cadre de proximité,
- insatisfaction des attentes car les salariés ont souvent une autre vision de leur mérite par rapport à leurs collègues avec effet négatif sur l'estime de soi,
- comportements déviants : vente forcée, empressement,
- absentéisme et retards qui expriment une insatisfaction à l'égard de l'organisation,
- remise en cause des évaluations,
- manque de crédibilité des systèmes de rémunération au mérite<sup>46</sup>,

## **4. La rémunération des compétences**

Ce type de rémunération est une alternative à la rémunération traditionnelle fondée sur le poste qui ne prend pas en compte le fait que les contours des emplois et des postes est de plus en plus flou. L'entreprise a donc intérêt à rémunérer les compétences des salariés et conséquemment de miser sur leur développement.

### **4.1. Les modes de rémunération des compétences**

Définition :

« Ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurées en fonction d'un but et dans un type de situations données » (Gilbert et Parlier, 1992, p.17). Elles incluent les savoirs faire, les connaissances, les attributs personnels ou les comportements.

Valérie Marbach<sup>47</sup> propose cinq types de rémunération des compétences.

La rémunération :

- de la variété des compétences utilisées,
- liée à la spécialisation des compétences (professionnalisation),
- des compétences liées à un profil d'emploi individualisé,

---

<sup>46</sup> Des études (Gomez-Mejia, Balkin et Cardy, 1995) montrent que les systèmes de rémunération au mérite sont efficaces quand :

- les contributions de chacun peuvent être clairement identifiées et isolées,
- les emplois concernés exigent de l'autonomie,
- la coopération n'est pas fondamentale à la performance,
- esprit de compétition est encouragé,

<sup>47</sup> Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisation, 1999.

- des compétences prouvées,
- des compétences potentielles.

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour l'occupation d'un poste (afin d'inciter au développement de certaines compétences ce qui s'inscrit dans une logique de GPEC) et les compétences acquises (rémunération des connaissances et de l'expérience des salariés).

Remarque : les compétences ne sont pas forcément liées au résultat et les salariés reprochent à ce type de système son manque de liaison au rendement.

## **4.2. L'efficacité de la rémunération des compétences**

La rémunération des compétences peut se traduire par :

- l'amélioration de la polyvalence, de la créativité, de l'habileté,
- la motivation pour acquérir de nouvelles compétences,
- la motivation générale, l'implication, la réduction de l'absentéisme et du retard,
- l'amélioration de la qualité portant satisfaction des clients,
- la flexibilité du personnel.

Les études empiriques valident ces aspects, toutefois nombre d'entreprises qui ont adopté ce type de rémunération l'ont abandonné ensuite (enquête menée au Canada sur des données de 1980 et 1985 : 7% des entreprises l'ont abandonné 5 ans après). Difficultés à évaluer le retour sur investissement et les effets positifs sur la productivité ne sont pas évidents.

**Pour être efficace, il convient de respecter certaines conditions dans la conception et la gestion d'un système de rémunération des compétences.**

Dans le domaine de la conception il faut :

- déterminer les compétences qu'on veut rémunérer ;
- permettre le développement de compétences pour mieux occuper le poste actuel ou pouvoir occuper un poste supérieur ;
- envisager les modèles incitatif ou impératif ;
- les rémunérer et penser le système de cette rémunération.

En matière de gestion il faut :

- établir le nombre, le type et la valeur des compétences dont l'entreprise a besoin pour fonctionner ;
- prévoir les temps d'apprentissage de chacun des blocs de compétences ;
- accorder les augmentations de salaire lorsque les compétences sont validées ;
- éviter de rémunérer les compétences désuètes en cas de changement de technologies,
- implanter ce type de rémunération auprès d'une catégorie de salariés afin d'éviter les sentiments d'iniquité interne ;
- communiquer les objectifs poursuivis ;
- faire participer les salariés ;
- lier l'ensemble avec la culture de l'entreprise ;
- trouver et donner de la cohérence avec les autres pratiques de GRH.

## CONCLUSION

Ces quelques pages vous présentant une vision compartimentée (recrutement, évaluation, rémunération) de la gestion des ressources humaines doivent vous inciter à aller au-delà afin de donner du sens à la « fonction humaine » au sein des organisations.

Ce sens passe nécessairement par le « bon sens » qui devra vous amener à lier chacune de ces fonctions que rien n'oppose, bien au contraire mais rend complémentaires.

La gestion des ressources humaines nous fait partager le collectif et l'individuel parce que dans l'organisation, collectif d'ensemble, qui développe sa stratégie de progrès, s'élaborent des stratégies collectives dans les unités, départements, divisions, et individuelles au niveau des personnes.

Le gestionnaire des ressources humaines se trouve à l'intersection de tous ces jeux d'acteurs et engage sa responsabilité pour que règne l'harmonie dans un environnement externe concurrentiel et fréquemment conflictuel ou sous tension en interne.

Pour faciliter sa tâche, des outils sont mis à sa disposition. Dans cette large fonction que représente la gestion des ressources humaines, des métiers sont apparentés aux outils et donnent naissance à des experts dans des domaines spécifiques et spécialisés.

Le responsable de la formation, adjoint s'il en est du directeur des ressources humaines se trouve dans cette posture.

Par ses compétences d'ingénieur en formation, il doit être à l'écoute de tous et de l'organisation dans son ensemble. L'analyse qu'il fera des demandes et situations qui se présenteront à lui, engagera les décisions que prendra le manager des ressources humaines et, en deçà, le sommet stratégique de l'organisation.

L'accent est mis sur les compétences individuelles mais aussi collectives en mouvement qui, de nos jours, semblent se présenter comme le levier fondamental de progrès de l'organisation.

C'est dans cette optique que doivent être approfondies les pages qui précèdent, sachant que l'outil n'est rien sans l'Homme qui l'utilise et que l'utilisateur n'a rien de compétent si l'usage qu'il en fait est dénué de sens.